



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO  
EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA ‘SEDE’ DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCION DE  
REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO”**

**AUTOR:**

**MIGUEL ANGEL TATAYO CASA (EN CONJUNTO CON EL  
SR. EGRESADO CHRISTIAN PATRICIO IZQUIERDO ARIAS,  
ESCUELA DE ECONOMÍA)**

**DIRECTOR:**

**ECO. ANTONIO REA**

**QUITO, 2013**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi inolvidable abuelita, María Hortensia Simbaña, quién desde el cielo, junto a Dios, me bendice y me guía siempre por el camino del bien.

A mis padres, Victor Tatayo y Teresa Casa, quienes a lo largo de mi vida me han cobijado con su amor incondicional, velando por mi bienestar y educación, convirtiéndose en mi fuente de energía para alcanzar cada meta que me he propuesto. ¡Les amo y mi razón de superación son ustedes!

A mis hermanos, Mónica, Guadalupe, Hugo, y José Luis, quienes siempre confiaron en mis capacidades intelectuales, brindándome la fuerza necesaria para continuar mediante sus consejos y su infinito apoyo.

Y por último a mis amigas (os) con los que he pasado los mejores momentos der la carrera universitaria, y que siempre estuvieron a mi lado apoyándome para este triunfo profesional.

MIGUEL ANGEL TATAYO CASA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza, la sabiduría y convicción necesaria para poder desarrollar esta tesis previa a la obtención de mi título y que me permitirá incorporarme al campo profesional.

A mis padres, por su amor, comprensión y apoyo incondicional me han guiado por el camino de la excelencia.

A la gloriosa Universidad Central del Ecuador, a mi querida Facultad de Ciencias Económicas representada por sus excelentes docentes los mismos que me transmitieron sus conocimientos y experiencias con el propósito de ayudarme a culminar mi carrera y convertirme en un excelente profesional.

Agradezco a mi tutor Eco. MBA. Antonio Rea por brindarme su apoyo, por guiarme en la realización de esta tesis, y por hacer posible la culminación de esta investigación.

Además un agradecimiento infinito a la empresa para la cual fue realizada la investigación, por facilitar la información necesaria para poder llevar a término esta tesis y cumplir los objetivos planteados.

Gracias.

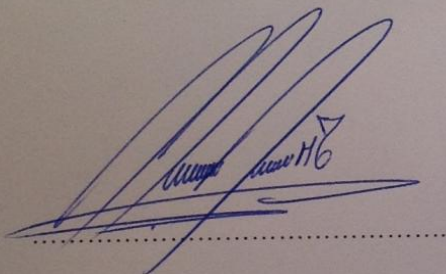
**MIGUEL ANGEL TATAYO CASA**

## AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, MIGUEL ANGEL TATAYO CASA en calidad de autor de la tesis realizada sobre “PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA ‘SEDE’ DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCION DE REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 10 de julio de 2013



FIRMA

Miguel Angel Tatayo Casa

CC. 1718314949

Correo electrónico: angeltatayo\_poli@hotmail.com

**ECON. ANTONIO RICARDO REA T; "M.Sc."  
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA  
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.**

Quito, D. M., a 5 de julio del 2013

Ciudad Universitaria – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UCE.

Estimado: Economista Enrique Lasprilla R. – DECANO DE LA FACULTAD.

Asunto: Informe Académico de Dirección de Tesis titulada "PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "SEDE" DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"

Señor Decano; a la fecha, el egresado MIGUEL TATAYO CASA, concluyo su investigación de la mencionada tesis, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas. Investigación realizada bajo mi dirección, según oficio N° 3191 - 2012 -DT, de noviembre 5 del 2012; se ha cumplido con el Plan de Tesis, y en el tiempo requerido para ello.

Objetivo: La investigación aplicó mecanismos de Planeación Estratégica para la empresa "SEDE" dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión en el Distrito Metropolitano de Quito; las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo, también busca implementar un sistema de decisiones que mejore la prestación de servicios del recurso humano y mejorar los procesos administrativos, elevar la organización administrativa y competitiva. La empresa "SEDE" – Servicios Eléctricos diego Espinosa - la estrategia propone aplicación de tecnologías, mediante un diagnóstico interno de la empresa, del sistema Eléctrico nacional, planeación estratégica basada en cuadro de mando integral con mapas estratégicos, evaluación financiera. La investigación permite la elaboración de planes y proyectos estratégicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la indicada empresa, los mismos que mejorarán su eficiencia.

Para lo expuesto, el investigador, se propuso conocer los antecedentes de la empresa con análisis interno - externo, el mercado competitivo y factores socioeconómico, político, tecnológico y competencia; misión, visión y valores institucionales, en general un diagnóstico situacional con el análisis FODA; las correspondientes matrices de estrategias; cuatro Perspectivas: de los Usuarios (servicios de la empresa, factores críticos y éxitos), Financiera (índices de liquidez, solvencia, rentabilidad, apalancamiento financiero, etc.).

Temas tratados en cinco capítulos: (I) Plan de tesis; (II) Análisis estratégico de la empresa "SEDE"; (III) Propuesta Estratégica y BSC para aplicarse en la empresa; (IV) Evaluación Financiera ; (V) Conclusiones y Recomendaciones.

Comentarios; El documento tiene los requisitos para la defensa. Por lo mismo le agradeceré señor Decano dar el trámite correspondiente, previo a la obtención del título señalado.

Atentamente,



Econ. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc." & "MBA"

CALLE MEJIA(1674-1684)N7-16 Y BAHAMONDE • QUITO-ECUADOR  
TELÉFONO:2582935/096041319; E-MAIL: antonio\_ricardo\_rea@yahoo.com



ECON. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc."  
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA  
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.

Quito, D. M., 25 de junio de 2013.

FAC. CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Estimado: Economista Enrique Lasprilla R. – DECANO DE LA FACULTAD.

ASUNTO: Informe y Calificación de la Tesis titulada "PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "SEDE" DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", presentada por MIGUEL TATAYO CASA, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas.


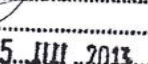
Señor Decano; en cumplimiento con el Oficio N°.2310 - 2013 - D. T. de julio 17 de 2013, se presenta el informe de la referida tesis; el egresado presenta su investigación en un documento de cinco capítulos, con anexos referenciales y bibliografía.

La investigación se fundamenta en base a:

- Cumplimiento de Objetivos; están vinculados explícitamente al requerimiento de lo planteado, la investigación primaria y secundaria.
- Demostración de Hipótesis; su carácter es de trabajo por tanto son alternativas, dando paso a la investigación para ser demostradas en teoría y su posible aplicación.
- El contenido: Cap. I, Plan de tesis; Cap. II, Análisis Estratégico de la empresa "SEDE"; Cap. III, Propuesta Estratégica y Balanced Score Card para aplicarse en la empresa; Cap. IV, Evaluación Financiera; Cap. V, Conclusiones y Recomendaciones.
- La Nota; es de 10/10 (diez sobre diez).
- Recomienda la publicación de la tesis; SI (X)
- Razón de la Publicación; apoyo a la Planificación Estratégica Empresarial y Gestión. Se aprueba la investigación para proceder con la defensa pública y fines reglamentarios.

Atentamente,

  
Econ. Antonio Ricardo Rea T.; M.Sc & M. B. A

RECIBIDO:   
FECHA:   
HORA: 2.5 JUL 2013  
DEPARTAMENTO DE TESIS

CALLE MEJIA(1674-1684)N7-16 Y BAHAMONDE • QUITO-ECUADOR  
TELÉF:2/582935/096041319/E-mail: antonio\_ricardo\_rea@yahoo.com

I

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE TESIS**  
**CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO**  
**PARA INGENIERO EN FINANZAS**

**TITULO DE LA TESIS:** "Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa 'SEDE' dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión en el Distrito Metropolitano de Quito"

**EGRESADO:** Miguel Angel Tatayo Casa

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:**

En esta investigación el Objetivo General está explicado por los cuatro objetivos específicos.

En el caso de los objetivos específicos, cada uno se ha desarrollado de manera amplia los cuales tienen relación directa con el objetivo general y con el problema planteado en esta investigación.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:**

Las tres Hipótesis planteadas en esta investigación tienen relación directa con los objetivos específicos planteados, y se han desarrollado de manera amplia y al mismo tiempo se ha obtenido una respuesta positiva a cada una de estas hipótesis.

**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:**

En esta investigación se ha utilizado el método analítico y el método deductivo, y las variables más importantes que se han utilizado en esta investigación corresponden: Precio, Oferta y Demanda eléctrica entre las más importantes.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Las conclusiones y recomendaciones a las que se abordan concuerdan entre sí y responden a los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación.

NOTA: ( 10 ) DIEZ

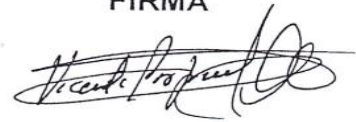
RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI ( x ) NO: ( )

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN: Para consulta de los estudiantes

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI ( ) NO ( )

PROFESOR: Econ. Vicente Paspuel

FIRMA



FECHA: Quito, 20 de Septiembre de 2013





II

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA  
LA EMPRESA 'SEDE' DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCION DE  
REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO

EGRESADOS:

MIGUEL ANGEL TATAYO CASA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

SON SEÑALADOS ADECUADAMENTE CON RESPECTO  
AL ESTUDIO DE INVESTIGACION, SE PROPONE  
UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

SON PLANTEADAS ADECUADAMENTE

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

IGUALMENTE BIEN ADECUADA PARA SU ESTUDIO

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

TIENEN ADECUADA RELACION

NOTA:

9 (NUEVE)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

X

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO

PROFESOR: FROV. LUIS PADILLA

FIRMA.



FECHA:

23 - Sep. 2013.

## INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIZACION DE TUTORIA INTELECTUAL	iv
OFICIO CONCLUSION DE TESIS	v
NOTAS TRIBUNAL CALIFICADOR	vi
INDICE DE CONTENIDOS	xi
INDICE DE ANEXOS	xv
INDICE DE CUADROS	xvi
INDICE DE GRAFICOS	xx
RESÚMEN EJECUTIVO	xxi
ABSTRACT	xxii

### CAPITULO

### PÁGINA

#### CAPITULO I

##### PLAN DE TESIS.

1.2	Antecedentes.	1
1.3	Justificación.	3
1.4	Identificación del problema.	4
1.5	Delimitación espacial y temporal.	4
1.6	Objetivos (general y específico).	4
1.7	Hipótesis (general y específica).	5
1.8	Marco de referencia.	5
1.9	Metodología.	10

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “SEDE”**

2.1	Análisis Interno_____	17
2.1.1	Diagnóstico Administrativo - Financiero, Balances 2010-2012_____	17
2.2	Análisis Externo_____	45
2.2.1	Aspectos Económicos_____	45
2.2.1.1	Marco jurídico e institucionalidad del sector eléctrico_____	53
2.2.1.2	Estructura y organización del sistema eléctrico_____	55
2.2.1.3	Situación del sistema eléctrico nacional _____	60
	- Importancia económica del sector eléctrico_____	60
	- El PIB en relación al sistema eléctrico _____	63
	- Inversiones_____	64
	- Empresas y Empleo_____	65
2.2.2	Aspectos Sociales_____	66
2.3	Análisis de Competitividad de Michael Porter_____	68
2.3.1	Las Cinco Fuerzas Competitivas _____	68
2.4	Análisis de la Matriz FODA_____	72
2.4.1	Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo E.F.E_____	73
2.4.2	Matriz Valorativa De Resultados de Análisis Interno E.F.I_____	79

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA.**

3.1	Planeación Estratégica_____	85
3.2	Proceso de Planificación Estratégica_____	86
3.3	Principios_____	92
3.3.1	Valores_____	94
3.3.2	Misión _____	94
3.3.3	Visión _____	95
3.4	Objetivos Estratégicos_____	95
3.5	Estrategias_____	97

3.5.1	Estrategias Comerciales	102
3.5.2	Políticas.	103
3.5.3	Políticas de compras.	112
3.5.4	Políticas de atención al cliente.	112
3.5.5	Políticas de Personal.	113
3.5.6	Mapa Estratégico	116
3.6	Criterios para evaluar la gestión	118
3.7	Sistema para evaluar el desempeño	119
3.8	Alinear el departamento de productos a las estrategias	124
3.9	Perspectivas del Balanced Score Card	124
3.9.1	Control de Gestión	125
3.9.2	Características del tablero de comando	125
3.9.3	Nivel de información y control	128

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN FINANCIERA**

4.1	Inversiones	140
4.1.1	Inversión en Activos Fijos o Tangibles	141
4.1.2	Inversión en Activos Diferidos o Intangibles	144
4.1.3	Capital de Trabajo	145
4.2	Financiamiento	147
4.2.1	Fuentes de Financiamiento	147
4.2.2	Estructura de Financiamiento	147
4.3	Presupuesto de Costos	150
4.3.1	Presupuesto de Ingresos	163
4.4	Evaluación Financiera y Económica y Plan de Producción	165
4.4.1	Estado de Situación Inicial	165
4.4.2	Estado de Resultados	166
4.4.3	Flujo de Caja	168
4.4.4	Valor Actual Neto	170
4.4.5	Tasa Interna de Retorno	171
4.4.6	Período de Recuperación de la Inversión	172
4.4.7	Punto de Equilibrio	173



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones\_\_\_\_\_179

5.2 Recomendaciones\_\_\_\_\_181

**ANEXOS** \_\_\_\_\_183

**BIBLIOGRAFIA** \_\_\_\_\_185

## INDICE DE ANEXOS

<u>ANEXOS</u>	<u>PÁGINA</u>
ANEXO NO. 1	COMPRAS_____183
ANEXO No.2	NÓMINA_____184

## INDICE DE CUADROS

<b><u>CUADRO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
CUADRO No. 1	ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA “SEDE” 2010-2012 _____19
CUADRO No. 2	BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE 2010-2012 _____23
CUADRO No.3	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE PERIODO 2010 – 2012 _____29
CUADRO No.4	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SEDE PERIODO 2010 – 2012 _____33
CUADRO No.5	ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE, PERIODO 2010 – 2013 _____37
CUADRO No.6	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SEDE, PERIODO 2010 – 2013 _____41
CUADRO No.7	ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO _____46
CUADRO No.8	ECUADOR: TASAS DE CRECIMIENTO PRODUCTO INTERNO BRUTO _____46
CUADRO No.9	ECUADOR: OTROS INDICADORES MACROECONOMICOS _____47
CUADRO No.10	EVOLUCION DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO ECUATORIANO MARZO – MAYO 2012 _____49
CUADRO No.11	EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS _____62

CUADRO No.12	MATRIZ EFE _____	78
CUADRO No.13	MATRIZ DE EFI _____	80
CUADRO No.14	GUIA ESTRATEGICA DE DE LA EMPRESA SEDE _____	99
CUADRO No.15	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SEDE _____	115
CUADRO No.16	INVERSIÓN TOTAL _____	141
CUADRO No.17	INVERSIÓN FIJA _____	141
CUADRO No.18	MAQUINARIA Y EQUIPO _____	142
CUADRO No.19	UTENSILIOS Y ACCESORIOS _____	142
CUADRO No.20	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN _____	143
CUADRO No.21	EQUIPOS DE OFICINA _____	143
CUADRO No.22	MUEBLES Y ENSERES _____	144
CUADRO No.23	INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS _____	145
CUADRO No.24	CAPITAL DE TRABAJO. _____	147
CUADRO No.25	ESTADO DE FUENTES Y DE USOS _____	148
CUADRO No.26	TABLA DE AMORTIZACIÓN _____	150
CUADRO No.27	COMPRAS _____	152
CUADRO No.28	MATERIALES DIRECTOS _____	152
CUADRO No.29	MANO DE OBRA DIRECTA. _____	153
CUADRO No.30	INSUMOS _____	154

CUADRO No.31	MANO DE OBRA INDIRECTA_____	155
CUADRO No.32	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO_____	156
CUADRO No.33	SEGUROS_____	157
CUADRO No.34	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS_____	158
CUADRO No.35	AMORTIZACIÓN_____	158
CUADRO No.36	GASTOS ADMINISTRATIVOS_____	159
CUADRO No.37	GASTOS DE VENTAS_____	160
CUADRO No.38	GASTOS FINANCIEROS_____	161
CUADRO No.39	COSTOS DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1._____	162
CUADRO No.40	COSTOS DE PRODUCCION PROYECTADOS_____	163
	PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL	
	PROYECTO AÑO: 2.013 - 2.022	
CUADRO No.41	VENTAS PROYECTADAS AÑOS: 2012 – 2021_____	166
CUADRO No.42	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL 2013_____	168
CUADRO No.43	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO _____	170
	AÑOS: 2013 – 2022	
CUADRO No.44	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA_____	172
CUADRO No.45	VALOR ACTUAL NETO_____	174
CUADRO No.46	CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO_____	175
	INVERSIONISTA	
CUADRO No.47	FLUJO ACTUALIZADO_____	176



CUADRO No.48	ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL _____	177
	PUNTO DE EQUILIBRIO	

CUADRO No.49	ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL _____	178
	PUNTO DE EQUILIBRIO	

## INDICE DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO</u>		<u>PÁGINA</u>
GRÁFICO NO. 1	ÍNDICE DE TÉRMINOS DE _____ INTERCAMBIO ITI	47
GRÁFICO NO. 2	EVOLUCIÓN DE LA TARIFA ELÉCTRICA _____ (ABRIL 1999 – DICIEMBRE 2011)	64
GRÁFICO NO. 3	EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA MÁXIMA _____ EN BORNES DE GENERACIÓN, PERÍODO 2000-2010	65
GRÁFICO NO. 4	ZONAS DEL SISTEMA NACIONAL _____ INTERCONECTADO	66
GRÁFICO NO. 5	EVOLUCION DE LA POBREZA EN EL ECUADOR _____ PERIDO 2005 – 2012	67
GRÁFICO NO. 6	CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER _____	69
GRÁFICO NO. 7	MATRIZ DE PROBLEMAS, EMPRESA SEDE _____	83
GRÁFICO N°. 8	MATRIZ DE SOLUCIONES, EMPRESA SEDE _____	84
GRÁFICO N°. 9	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE _____ PLANEACIÓN 2013	87
GRÁFICO N°. 10	METODOLOGÍA MAC PARA ESTRATEGIA _____	97
GRÁFICO N°. 11	MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL _____	117

**“Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa ‘SEDE’ dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión en el Distrito Metropolitano de Quito”**

**“Strategic Planning Proposal for ‘SEDE’ devoted to design and construct high and low tension electric networks in the Metropolitan District of Quito”**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo uno, se analiza bajo los parámetros de la metodología de la investigación el tema a tratarse, conservando los puntos analíticos coherentes. En el capítulo dos se realiza un análisis estratégico de la empresa SEDE teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

En el capítulo tres se realiza un análisis aplicado a la empresa SEDE del Balanced Score Card que se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir la performance de aquellos aspectos de la empresa, tales como el capital humano, la información y la cultura. En el capítulo cuatro se realiza un análisis de la propuesta estratégica, ya que la administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos y también una evaluación financiera de la propuesta. Por último en el capítulo quinto, se analiza los resultados obtenidos, enfatizando en las conclusiones de la investigación y las recomendaciones aplicadas.

## **PALABRAS CLAVE**

**PROPUESTA / PLANEACIÓN ESTRATÉGICA / DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO / REDES ELÉCTRICAS / TABLERO DE COMANDO / ANÁLISIS FINANCIERO.**

## **ABSTRACT**

In chapter one there is an analysis in line with the research methodology or the topic to be discussed, maintaining consistent analytical points. Chapter two contains a strategic analysis of SEDE taking into account that for full development of such stage, the organization surrounding shall be understood, but also its inner possibilities to accomplish the mission, which in turn need two steps. Chapter three contains a SEDE specific analysis BY Balanced Score Card, reputed in the business world as the most rigorous and efficient methodology to measure performance of such aspects of an enterprise, such as human resources, information and culture. Chapter four contains an analysis of the strategic proposal, because management is intended to coordinate human resources and material resources to attain objectives and there is also a financial assessment of the proposal. Finally, fifth chapter analyzes results obtained, by highlighting research conclusions and recommendations posed.

## **KEYWORDS**

PROPOSAL / STRATEGIC PLANNING / STRATEGIC FOCUSING / ELECTRIC NETWORKS / SWITCHBOARD / FINANCIAL ANALYSIS

## **CAPITULO I**

### **1. PLAN DE TESIS**

#### **1.1 TEMA.**

**“PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA ‘SEDE’ DEDICADA AL DISEÑO Y CONSTRUCCION DE REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

#### **1.2 ANTECEDENTES.**

En la actualidad los Industriales y directivos se enfrentan en su actividad diaria a la incertidumbre que se deriva de un entorno (económico, político, social, tecnológico, etc.) cambiante; a la incertidumbre del comportamiento de los competidores, los clientes, proveedores, entre otros, para dar respuesta a lo anterior la planeación estratégica nos apoya para ser competitivos por medio de un análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación del sistema de medición, y control de dichas estrategias.

Por ello, cada vez resulta más necesario para los directivos dedicar mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de estrategias, para esto empecemos por conocer la evolución de los sistemas directivos, el campo de la dirección estratégica, para después identificar las distintas escuelas del pensamiento estratégico, los niveles de estrategias y las etapas del proceso de planeación estratégica.

Pero la planeación estratégica también está caracterizada por: la incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes y un intento de conseguir una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

Por todo ello se puede decir que la planeación estratégica es: " un proceso continuado, necesario, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve"<sup>1</sup>.

Es un proceso continuo porque jamás finaliza su labor estratégica, reiterativo, ya que se inicia a partir de una primera etapa, se desarrolla, llega a la última y nuevamente se reinicia, y

---

<sup>1</sup>CERTO, Samuel, “Planeación Estratégica”, Pág., 31, Ed. Irwin, Madrid, 2001



transfuncional porque abarca el desarrollo de las áreas básicas de la organización: planeación, recursos humanos, finanzas, producción y mercadotecnia, sin que ningún proceso domine. El sector eléctrico ecuatoriano presenta rasgos peculiares que configuran no sólo su desarrollo sino también su reforma institucional implementada.

El desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano puede dividirse en dos etapas sucesivas pero bien diferenciadas. La primera que se inicia en mayo de 1961 dirigida por el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), cuya vida jurídica se prolonga hasta el 31 de marzo de 1999; y, la segunda, a partir de la promulgación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), el 10 de octubre de 1996, que transforma el sector, introduciendo aspectos importantes como la facultad de delegación al sector privado que proporciona al Estado para la provisión de los servicios de electricidad.

Con esta base legal y sus reformas posteriores, el INECEL concluyó su vida jurídica el 31 de marzo de 1999, habiéndose encargado al Ministerio de Energía y Minas, a través de Decreto Ejecutivo No. 773 del 14 de abril de 1999, ejecutar todo el proceso de cierre contable, presupuestario, financiero y técnico.

De esta manera, los activos del INECEL (de generación y transmisión) fueron transferidos en propiedad al Fondo de Solidaridad, quien se constituiría en accionista mayoritario de las nuevas empresas de generación y una de transmisión (operativas desde abril de 1999) y la mayor parte de las empresas de distribución.<sup>2</sup>

En el contexto de esta Ley, las instituciones creadas fueron el CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad), organismo que ejerce todas las actividades de regulación y control definidas en la LRSE (La Ley de Régimen del Sector Eléctrico); el CENACE (Centro Nacional del Control de Energía), encargado del manejo técnico y económico de la energía en bloque, garantizando en todo momento una operación adecuada del Mercado Eléctrico Mayorista; y, el COMOSEL (Consejo de Modernización del Sector Eléctrico de Ecuador), se encuentra facultado para llevar a cabo el proceso de incorporación de capital privado a las empresas eléctricas en las que participa el Estado, a través del Fondo de Solidaridad.

Respecto a su estructura, el sistema eléctrico se encuentra organizado en torno a seis subsectores que incluyen a las empresas generadoras de energía (G), la empresa transmisora (Red

---

<sup>2</sup>Las empresas distribuidoras tienen la obligación de dar servicio dentro de sus respectivas zonas de concesión, así como de respetar las tarifas máximas fijadas por la Autoridad para la venta de electricidad a sus clientes de bajo consumo

de Transporte), los distribuidores de energía (D), los grandes consumidores (GC), las empresas auto-generadoras de energía (AG) y los usuarios finales regulados. Según información del CONELEC, a diciembre de 2011, la energía disponible de las distribuidoras fue de 10.575.000 MWh abarcando un área de concesión de 256.370 km<sup>2</sup>.

Históricamente, existen dos fuentes fundamentales de la problemática del sector eléctrico nacional. La primera se relaciona con las deudas contraídas con agentes financieros internacionales por parte del INECEL y que en razón de su liquidación, fue trasladada a las nuevas empresas generadoras y transmisoras. La segunda se refiere a las tarifas que se han cobrado a los usuarios finales del servicio que no cubren los costos de las distribuidoras de energía a nivel nacional. Son varios los organismos e instituciones involucrados en el establecimiento de las diferentes deudas: el Estado, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MIES), CONECEL (Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A), PETROCOMERCIAL y algunas de las empresas eléctricas distribuidoras.

Por esta razón se ha visto que es necesario hacer un Plan Estratégico de Marketing, basado en el Balanced Score Card que ayudará a ingresar en el mercado eléctrico del Ecuador una empresa que proporcione dicho servicio de diseño en redes eléctricas de alta y baja tensión a un sector determinado.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

La planeación estratégica busca investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

La realización de este trabajo investigativo busca presentar una propuesta para mejorar los procesos administrativos de la empresa, a través de la planeación estratégica, implementando un sistema de decisiones que conduzcan a la mejora de prestaciones para el recurso humano y por ende una mejora significativa en los procesos, para elevar a la organización a un nivel administrativo y competitivo idóneo. Para de esta manera contribuir en algo a la problemática social de este sector.

## **1.4 EL PROBLEMA.**

### **1.4.1 FORMULACIÓN.**

Actualmente la empresa SEDE (Servicios Eléctricos Diego Espinosa), atraviesa algunos problemas tales como:

- a) Falta de Liquidez ocasionada por la cartera de cuentas por cobrar a clientes privados y en algunos casos al Estado.
- b) Problemas en la importación de equipos, especialmente por el retraso en los tramites de comercio exterior, lo que afecta al cumplimiento de los contratos.
- c) Falta de mano de obra calificada, especialmente del personal operativo, lo que afecta al diseño y construcción de redes eléctricas de baja y alta tensión.

Luego la inexistencia de un diagnóstico actualizado de la empresa SEDE y la falta de priorización de alternativas de solución en relación a los distintos tipos de problemas existentes, conlleva a que existe un moderado desarrollo administrativo de la empresa.

## **1.5 DELIMITACION TEMPORAL, ESPACIAL.**

### **1.5.1 DELIMITACION TEMPORAL.**

La investigación se realizará para el período comprendido entre los años 2013 – 2017.

### **1.5.2 DELIMITACION ESPACIAL.**

Distrito Metropolitano de Quito.

## **1.6 OBJETIVOS.**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar una propuesta de Planeación Estratégica para la empresa SEDE, dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar el diagnóstico interno de la empresa “SEDE”, su planificación actual y la prestación de sus servicios que tienen relación con el funcionamiento de la entidad.

- Elaborar un planteamiento del sistema estratégico de manera óptima, oportuna y convincente.
- Proponer un modelo de planeación estratégica, basada en Balance Score Card conjuntamente con mapas estratégicos, para que la entidad determine su visión, misión y estrategias que se utilizarán para la óptima consecución de sus objetivos y metas establecidas.
- Realizar la evaluación financiera de la propuesta y de la aplicación del Balance Score Card.

## **1.7 HIPÓTESIS.**

### **1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL.**

La Empresa SEDE actualmente carece de una planificación estratégica adecuada que conlleve a la optimización de recursos y mejora de los procesos en la entidad ya que debido a esto la empresa actualmente atraviesa problemas como falta de liquidez ocasionada por la cartera de cuentas por cobrar.

### **1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

1. La empresa SEDE no cuenta con un diagnóstico interno que determine mecanismo que conlleven a mejoras en los procesos.
2. La ausencia de un modelo de planificación estratégica no ha permitido determinar estrategias encaminadas al manejo óptimo de los recursos.
3. La viabilidad de la propuesta de cambio, dinamizará la productividad de la empresa.

## **1.8 MARCO DE REFERENCIA.**

### **1.8.1 MARCO TEÓRICO.**

#### **Planeación Estratégica.**

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la planeación la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

### **La planeación, la estrategia y las políticas.**

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.<sup>3</sup>

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La Planeación Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Planificar desde una perspectiva de futuro, es hacerlo estratégicamente. Se trata de decir a donde se quiere llegar y trazar los caminos que conduzcan a él. La clave es establecer con claridad y realismo lo que se quiere hacer, ser y las maneras de conseguirlo. El compromiso es con el futuro, pero que se retroalimenta del presente y del pasado. Se enfatiza la necesidad de objetivos estratégicos a partir de los cuales se tienen que diseñar los proyectos y formular los planes operativos que permitan la ejecución oportuna de las actividades orientadas al logro de resultados esperados.

---

<sup>3</sup> CERTO, Samuel, "Planeación Estratégica", Pág., 35, Ed. Irwin, Madrid, 2001

## **Balance Score Card y Mapas Estratégicos.**

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

A partir de los años '90, el sistema Balance Score Card (también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral) se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir la performance de aquellos aspectos de la empresa, considerados como intangibles, tales como el capital humano, la información y la cultura.

Este sistema permite cuantificar sus fuerzas comerciales desde cuatro perspectivas:

1. Medidas económico financieras
2. Clientes
3. Procesos internos; y
4. Recursos Humanos

Originalmente el tema fue desarrollado por Robert S. Kaplan (profesor de H.B.S.) y David P. Norton en dos importantes libros: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* (1996) y *The strategy- focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* (2000).

Recientemente los mismos autores han lanzado al mercado su nuevo libro *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes* (2004) en el que han completado el modelo original basado en las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas, agregando una dinámica de estrategias basadas en el tiempo. En términos sencillos esto significa la incorporación del Mapa Estratégico como herramienta complementaria del Balance Score Card.

Un Mapa Estratégico ofrece una representación visual de la Estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Las Perspectivas Económico Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las Perspectivas Procesos Internos y Recursos Humanos describen cómo se pretende alcanzar dichos resultados.

Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia.

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.

Se ha podido observar que en empresas de no más de 25 empleados su aplicación ha resultado muy efectiva, y en compañías mayores ayuda también a alinear las múltiples unidades de la empresa. La gran mayoría de las empresas designan un responsable a cargo del Mapa. Ésta persona garantiza el continuo ingreso de datos, el mantenimiento, cumplimiento y organización de los reportes mensuales, y de preparar la agenda para las reuniones de management sobre la performance de la Estrategia.

En organizaciones más grandes, el proceso es llevado a cabo por el equipo dedicado a la Estrategia de la empresa. Esta oficina se encarga en especial del proceso de revisión periódica y actualización del Mapa y provee un recurso central para implementar los cinco procesos de management que permiten enfocar estratégicamente la empresa: movilizar, traducir, alinear, motivar y sostener.

Una parte importante del trabajo de este equipo apunta a reforzar la disciplina para asegurarse que las Estrategias alcancen los objetivos específicos para los accionistas y clientes, para formular una propuesta comercial que agregue valor en forma explícita; y en lo interno para crear y entregar dicha propuesta, alinear los recursos humanos, la información tecnológica y la organización cultural.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las

empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

Mapas Estratégicos.- El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. En este mapa se establece la relación causa-efecto que constituye la hipótesis de la estrategia, así como los indicadores, objetivos e iniciativas. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral definen la lógica del enfoque en mejorar el producto, calidad y disponibilidad.



Con el mapa estratégico el CMI se supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. Este constituye la arquitectura del CMI.

Las cuestiones estratégicas se definen como la receta para combinar los activos intangibles de habilidades, tecnologías y clima empresarial con procesos internos, como fuentes y distribución, a fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de los ingresos, rentabilidad).<sup>4</sup>

La estrategia además de ser un proceso de gestión, es un proceso continuo que comienza en el sentido amplio de la organización: la misión. A través de este sistema de gestión se asegura que la traducción de la misión efectivamente se realice, esto ocasiona que la organización se mueva a un alto nivel de trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

La misión y los valores centrales de una empresa permanecen estables en el transcurso del tiempo. La visión de la organización dibuja la imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos de una empresa a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Adicionalmente se ha establecido el *feedback* de la estrategia. La estrategia planeada aunque haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. Las organizaciones necesitan capacidad de aprendizaje, de tal forma que el proceso se pueda alimentar de acuerdo con la visión más actual de los periodos venideros.<sup>5</sup>

## **1.9 METODOLOGÍA.**

### **1.9.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo desarrollará una investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación, que responderá a una búsqueda intencionada, para lo cual se delimitarán los objetivos y se prevendrán los medios de indagación necesarios para el éxito del proyecto a desarrollar.

---

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S y otros; “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2001, Pg. 82

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S y otros; “Cuadro de Mando Integral”, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 2002, Pg. 263

## 1.9.2 MÉTODOS

Se procederá a emplear los siguientes métodos:

**El Método Analítico:** Al establecer fundamentos, detalles, pensamientos de varios autores con el objeto de llegar a la verdad del problema planteado. “A través de este método se efectuará el análisis de las bases teóricas y procesales que sirven de sustento para el desarrollo del tema investigado, por lo que, se recurrirá al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se han tomado como referencia.” <sup>6</sup>

**El Método Deductivo:** Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales. Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

## 1.9.3 TÉCNICAS.

### 1.9.3.1 Procedimientos de recolección de la información e instrumentos:

Los datos numéricos se procesarán para tener la más clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y, con ellos se construirán cuadros estadísticos, gráficos, etc. de tal manera que sintetizen sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraer enunciados de índole teórico, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis precisa un conjunto de transformaciones:

1. Evaluar los datos: su calidad, cantidad y fuentes. Supone: no considerar datos no comprobados o no significativos y añadir otros más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas; estimar los comentarios personales de los encuestadores a respuestas de los entrevistados por aportar información importante no contemplada en el cuestionario; separar lo proveniente de la percepción de los encuestados de las estimaciones de los encuestadores.

2. Editar los datos: exige que sean: precisos y completos; consistentes, decidiendo ante dos o más respuestas contradictorias, cuál es la correcta. Si no es posible, se eliminan ambas, clasificándolas como no información; organizados, codificados en unidades de medida uniformes; ordenados, que facilite la clasificación y tabulación.

---

<sup>6</sup>RON, Francisco, “Metodología de la investigación”, Pág. 15, Ed. EPN,, Quito, 2001

Puede darse el caso que exista información que sea difícil de asignar a una categoría predeterminada, y, sin embargo, sea importante el cómo fue recogida, esto da lugar a una información difusa, este tipo de datos habrán de ser considerados como una subcategoría.

Establecer categorías a fin de cumplir con el objetivo principal de la investigación, o para aplicarlas en respuestas íntimamente relacionadas con la hipótesis de estudio.

Como el objeto de obtener información que apoye la investigación científica del problema examinando, se acudió a la técnica del fichaje, puesto que se ha convertido en verdadero cimiento cuya finalidad es retener toda información que llega a la memoria para utilizarla en el momento adecuado.

La Encuesta es un censo en pequeña escala con un propósito más específico que el censo. Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística definida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis.

Este tipo de encuesta abarca generalmente el UNIVERSO de los individuos en cuestión. Otro tipo de Encuestas son; Encuestas por Muestreo en donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral, necesariamente debe tener un marco de donde extraerla y ese marco lo constituye el censo de población. La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar.

La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

## 1.10 VARIABLES E INDICADORES.

### 1.10.1 VARIABLES.

<b>Dominio</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Forma de Calculo</b>
Participación en el Mercado	Precio	Tasas	Unidad * Cantidad
	Servicio	Tasas	Servicios Eléctricos DMQ / Servicios Eléctrico Nacional
Recurso Humano de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión	RR.HH	Tasas	Recursos humanos de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión / Recursos humanos de Industria Nacional
	Recursos Eléctricos	Tasas	Recursos Eléctricos de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión / Recursos Eléctricos Nacionales
Número de Clientes	Demanda eléctrica	Tasas	Demanda de servicios eléctricos de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión / Demanda de servicios eléctricos Nacional
	Oferta eléctrica	Tasas	Oferta de servicios eléctricos de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión / Oferta de servicios eléctricos Nacional

### 1.10.2 INDICADORES.

Los indicadores a utilizarse serán: tasas de crecimiento y estructura porcentual, niveles, grados, cobertura, etc. Que servirán para valorar el estudio y evaluación económica de la empresa dedicada al diseño y construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión.

## 11. PLAN ANALÍTICO

### CAPITULO I

#### 1 PLAN DE TESIS.

- 1.1 Antecedentes.
- 1.2 Justificación.
- 1.3 Identificación del problema.
- 1.4 Delimitación espacial y temporal.
- 1.5 Objetivos (general y específico).
- 1.6 Hipótesis (general y específica).
- 1.7 Marco de referencia.
- 1.8 Metodología.

### CAPITULO II

#### 2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “SEDE”

- 2.1 Análisis Interno
  - 2.1.1 Diagnóstico Administrativo - Financiero, Balances 2007-2011
- 2.2 Análisis Externo
  - 2.2.1 Aspectos Económicos
    - 2.2.1.1 Marco jurídico e institucionalidad del sector eléctrico
    - 2.2.1.2 Estructura y organización del sistema eléctrico
    - 2.2.1.3 Situación del sistema eléctrico nacional
      - Importancia económica del sector eléctrico
      - El PIB en relación al sistema eléctrico
      - Inversiones
      - Empresas y Empleo
  - 2.2.2 Aspectos Sociales
- 2.3 Análisis de Competitividad de Michael Porter
  - 2.3.1 Las Cinco Fuerzas Competitivas
- 2.4 Análisis de la Matriz FODA
  - 2.4.1 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo E.F.E
  - 2.4.2 Matriz Valorativa De Resultados de Análisis Interno E.F.I

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD PARA APLICARSE EN LA EMPRESA.**

- 3.1 Planeación Estratégica
- 3.2 Proceso de Planificación Estratégica
- 3.3 Principios
  - 3.3.1 Valores
  - 3.3.2 Misión
  - 3.3.3 Visión
- 3.4 Objetivos Estratégicos
- 3.5 Estrategias
  - 3.5.1 Estrategias Comerciales
  - 3.5.2 Políticas.
  - 3.5.3 Políticas de compras.
  - 3.5.4 Políticas de atención al cliente.
  - 3.5.5 Políticas de Personal.
  - 3.5.6 Mapa Estratégico
- 3.6 Criterios para evaluar la gestión
- 3.7 Sistema para evaluar el desempeño
- 3.8 Alinear el departamento de productos a las estrategias
- 3.9 Perspectivas del Balanced Score Card
  - 3.9.1 Control de Gestión
  - 3.9.2 Características del tablero de comando
  - 3.9.3 Nivel de información y control

## **CAPÍTULO IV**

### **4 EVALUACIÓN FINANCIERA**

- 4.1 Inversiones
  - 4.1.1 Inversión en Activos Fijos o Tangibles
  - 4.1.2 Inversión en Activos Diferidos o Intangibles
  - 4.1.3 Capital de Trabajo
- 4.2 Financiamiento
  - 4.2.1 Fuentes de Financiamiento
  - 4.2.2 Estructura de Financiamiento
- 4.3 Presupuesto de Costos

- 4.3.1 Presupuesto de Ingresos
- 4.4 Evaluación Financiera y Económica y Plan de Producción
  - 4.4.1 Estado de Situación Inicial
  - 4.4.2 Estado de Resultados
  - 4.4.3 Flujo de Caja
  - 4.4.4 Valor Actual Neto
  - 4.4.5 Tasa Interna de Retorno
  - 4.4.6 Período de Recuperación de la Inversión
  - 4.4.7 Punto de Equilibrio

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

## CAPITULO II

### 2. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “SEDE”

#### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

##### 2.1.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO, BALANCES 2010 – 2012

#### ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

El Ecuador ha experimentado cierta estabilidad económica, debido principalmente al incremento de los precios de exportación del petróleo, las inversiones en el sector de hidrocarburos y las remesas de los migrantes. Sin embargo, la estabilidad económica no dependerá únicamente de que se mantengan los factores antes mencionados, sino también de la aplicación de medidas económicas complementarias que ayuden a fortalecer la situación económica actual.

De no conseguirse la estabilidad monetaria, pueden existir eventos económicos, como la variación del precio del barril del petróleo que podría afectar la situación financiera de la EMPRESA “SEDE”, dichos eventos se reconocerá en los estados financieros a medida que ocurran.

#### Resumen de principales políticas de contabilidad

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las Políticas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

- a) **Propiedades y Equipo:** Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.
- b) **Método de línea recta:** En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. El método de línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula: <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. “Dirección Financiera”, Pág. 56, Ed. EPN. Quito, 2008



$$\frac{\text{Costo} - \text{Valor} \_ \text{de} \_ \text{desecho}}{\text{Años} \_ \text{de} \_ \text{Vida} \_ \text{Útil}} =$$

Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual

c) **Provisiones.-** Se reconoce una provisión sólo cuando la EMPRESA “SEDE” tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar la obligación y se puede hacer un estimado confiable del monto de la obligación, entre las cuales se tiene, así:

- Provisión para créditos incobrables.
- Provisión para cuentas por cobrar.
- Provisión para otros activos

d) **Registros contables y unidad monetaria.-** Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de EE.UU., que es la moneda de curso legal adoptada en el Ecuador, a partir del año 2000.

**ACTIVOS FIJOS:** Conjunto de elementos patrimoniales adscritos de la EMPRESA “SEDE” de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles.

**ACTIVOS DIFERIDOS:** Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas las que se convertirán en gastos.

**CAPITAL DE TRABAJO:** Son aquellos recursos que la empresa necesita para operar en un período de funcionamiento. Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender.

**CUADRO No. 01**  
**ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SEDE**  
**PERIODO 2010- 2012**

CÓDIGO	Cuenta		2010	2011	2012
CÓDIGO		Cuentas	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
	TOTAL INGRESOS		1.991.004,10	1.175.777,96	1.222.809,08
		VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	1.899.004,10	1.175.777,96	1.222.809,08
		RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR	92.000,00	-	-
	TOTAL COSTOS		778.238,90	586.899,86	610.375,85
		INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	101.844,17	68.628,45	71.373,59
		COMPRA S NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	15.246,00	147.549,01	153.450,97
		IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	245.959,21	56.141,00	58.386,64
		(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	(686.284,45)	(87.120,17)	-90.604,98
		INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	55.331,64	8.155,69	8.481,92
		COMPRA S NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	869.481,97	122.458,69	127.357,04
		(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	(81.551,69)	(11.762,79)	-12.233,30
		INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	52.265,00	21.066,69	21.909,36
		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	(21.066,69)	(61.134,69)	-63.580,08

	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	36.347,80	44.559,72	46.342,11
	BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	5.075,51	6.149,72	6.395,71
	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	45,00	355,00	369,20
	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	951,13	1.256,93	1.307,21
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	13.113,25	55.653,76	57.879,91
	COMBUSTIBLES	322,51	31.696,62	32.964,48
	TRANSPORTE	55.282,33	55.635,88	57.861,32
	PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	2.650,15	1.173,37	1.220,30
	PROVISIONES PARA DESAHUCIO	70,00	361,00	375,44
	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	1.058,54	1.019,39	1.060,17
	GASTOS DE VIAJE	1.552,82	1.308,83	1.361,18
	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	14.303,48	15.279,81	15.891,00
	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	54.514,56	60.462,78	62.881,29
	SERVICIOS PUBLICOS	23.322,42	25.306,02	26.318,26
	PAGOS POR OTROS SERVICIOS	17.176,96	18.458,11	19.196,43
	PAGOS POR OTROS BIENES	1.227,28	4.241,04	4.410,68
TOTAL GASTOS		1.025.377,68	261.548,46	272.010,40

		SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS		317.783,00	36.309,15	37.761,52
		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS		50.978,47	5.004,69	5.204,88
		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)		56.820,10	6.492,10	6.751,78
		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS		137.241,02	7.423,83	7.720,78
		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		55.205,83	6.042,40	6.284,10
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		9.828,37	1.353,89	1.408,05
		COMBUSTIBLES		6.953,38	926,29	963,34
		PROMOCION Y PUBLICIDAD		22.540,79	31.496,50	32.756,36
		TRANSPORTE		49.750,00	57.261,51	59.551,97
		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL		6.223,06	935,19	972,60
		PROVISIONES PARA DESAHUCIO		1.841,42	154,81	161,00
		PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES		-	2.027,14	2.108,23
		ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL		945,15	-	0,00
		COMISIONES LOCAL		18.648,80	7.251,22	7.541,27
		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR		10.307,00	6.290,00	6.541,60
		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL		1.508,02	-	0,00
		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		8.410,42	771,61	802,47
		IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		35.355,11	6.462,61	6.721,11
		GASTOS DE VIAJE		13.164,06	1.638,48	1.704,02
		IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO		86.504,76	12.085,93	12.569,37
		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS		12.106,47	1.248,30	1.298,23
		AMORTIZACIONES		50.636,65	-	0,00
		SERVICIOS PUBLICOS		23.667,25	2.250,69	2.340,72
		PAGOS POR OTROS SERVICIOS		4.380,00	62.531,45	65.032,71
		PAGOS POR OTROS BIENES		44.578,55	5.590,67	5.814,30
		TOTAL COSTOS Y GASTOS		1.803.616,58	848.448,32	882.386,25
1		RESULTADO DEL EJERCICIO		187.387,52	327.329,64	340.422,83
		(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS		-92000		
				95.387,52	327.329,64	340.422,83

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores.

## **BALANCE GENERAL.**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. El pasivo, en cambio, se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras.

Cabe destacar que el balance general también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe.

Más allá de que los balances son útiles para los dueños de las empresas, su elaboración suele estar a cargo de especialistas en contabilidad. Los contadores se encargan de analizar los números y volcarlos al balance. Una vez cerrado el balance, es presentado al empresario o al directivo pertinente, quien es el que tomará las decisiones correspondientes para la gestión de la empresa.

A continuación se presenta el Balance General de la empresa SEDE.

**CUADRO No.02**  
**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE**  
**PERIODO 2010- 2012**

CÓDIGO	CUENTA			2010	2011	2012
CÓDIGO			CUENTAS	TOTAL		
11	ACTIVOS CORRIENTES			777.448,14	368.397,54	512.072,58
			CAJA - BANCOS	537.153,00	35.086,84	48.770,71
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	99.527,10	153.255,26	213.024,81
			OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	-	138,00	191,82
			(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	(2.959,71)	(4.640,48)	-6.450,27
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	79,50	2.429,45	3.376,94
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	35.802,09	21.072,76	29.291,14
			INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	8.155,69	11.762,79	16.350,28
			INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	26.411,37	37.543,70	52.185,74
			INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	28.360,40	69.452,51	96.538,99
			MERCADERIAS EN TRANSITO	-	211,98	294,65
			INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	34.922,37	41.046,67	57.054,87
			INVERSIONES	878,06	1.038,06	1.442,90
			OTROS ACTIVOS CORRIENTES	9.118,27	-	0,00

14	ACTIVOS FIJOS			217.274,13	614.648,82	639.234,77
			INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	182.824,46	189.700,53	197.288,55
			MUEBLES Y ENSERES	2.735,65	2.735,65	2.845,08
			MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	49.308,51	550.980,19	573.019,40
			EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	2.458,86	4.179,62	4.346,80
			VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	7.337,34	7.337,34	7.630,83
			(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	(196.599,57)	(258.309,65)	-268.642,04
			TERRENOS	110.349,80	110.349,80	114.763,79
			OBRAS EN PROCESO	58.859,08	7.675,34	7.982,35
	CUENTAS POR COBRAR			207.384,73	0,00	0,00
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	207.384,73		
			TOTAL DEL ACTIVO	1.202.107,00	983.046,36	1.151.307,35
			GASTOS	0,00	0,00	0,00
			TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS	1.202.107,00	983.046,36	1.151.307,35

CÓDIGO	CUENTA			2010	2011	2012
PASIVO						
CÓDIGO			CUENTAS	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
21	PASIVOS CORRIENTES			984.003,98	57.154,81	59.441,00
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	239.636,04	34.374,15	35.749,12
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	126.366,04	19.844,54	20.638,32
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	379.289,10	792,12	823,80
			OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	68.747,53	217,32	226,01
			PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	-	324,65	337,64
			OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO	73.449,74	458,94	477,30
			PROVISIONES	96.515,53	1.143,09	1.188,81
	PASIVO LARGO PLAZO			720.980,25	360.493,12	374.912,84
			OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	651.500,00	351.500,00	365.560,00
			PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	58.612,82	7.538,87	7.840,42
			PROVISIONES PARA DESAHUCIO	10.867,43	1.454,25	1.512,42
1			TOTAL DEL PASIVO	1.704.984,23	417.647,93	434.353,85



3. PATRIMONIO						
	CAPITAL SOCIAL			-502.877,23	565.398,43	716.953,51
			CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	61.677,76	1.131.176,76	1.305.362,97
			APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	8,55	8,55	8,89
			RESERVA LEGAL	855,34	855,34	889,55
			OTRAS RESERVAS	458.480,62	458.480,62	476.819,84
			(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	(628.090,11)	(1.030.162,62)	-1.071.369,12
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	5.039,78	5.241,37
			(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	(395.809,39)	-	0,00
			TOTAL DEL PATRIMONIO	-502.877,23	565.398,43	716.953,51
			TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO	1.202.107,00	983.046,36	1.151.307,35

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores.

## ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

El propósito del análisis horizontal, es establecer la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida contable dentro de los estados financieros de un período a otro, generalmente un año.<sup>8</sup>

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $Q2-Q1$ .

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 2.000 y en el año 2 el activo fue de 1.500, entonces se tiene  $1.500 - 2.000 = -500$ . Es decir que el activo decreció u obtuvo una variación negativa de 500

Este análisis es de gran importancia para de la EMPRESA”SEDE”, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha de la Institución.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminución de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Se puede observar que existe una disminución de fondos disponibles, es decir en Activos Corrientes en la EMPRESA “SEDE” al comparar horizontalmente el año 2010 con el año 2011, en valores absolutos decrece de 777.448,14 a 368.397,54 es decir lo que significa en valores relativos -53% %. Pero al comparar el año 2011 con el año 2012 existe un incremento en valores absolutos de 143.675,04 lo que significa un incremento en valores relativos de 39 %%

---

<sup>8</sup>Cfr. Helfert, (2005). “Técnicas de Análisis Financiero”. Editorial Labor S.A

Para la Cuenta Activos Fijos para el periodo de 2010 a 2011 este valor crece en valores absolutos es decir de 397.374,69 y crece en valores relativos en 183 %.

Para el Estado de Resultados el total de ingresos tiene un crecimiento absoluto entre el año 2010 a 2011 de 1'991.004 a 1'175.77, 96 y un decrecimiento relativo del -41%. Para los años 2011 al 2012 existe un crecimiento absoluto de 47.031,12 y un relativo del 4%

**CUADRO No. 03**  
**ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE**  
**PERIODO 2010 - 2012**

CÓDIGO	CUESTA			ANALISIS HORIZONTAL			
				Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Absolut. 2011-2012	Variac. Relat.2010-2011	Variac. Relat.2011-2012
CÓDIGO			CUENTAS				
11	ACTIVOS CORRIENTES			-409.050,60	143.675,04	-53%	39%
			CAJA - BANCOS				
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES				
			OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES				
			(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES				
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)				
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)				
			INVENTARIO DE MATERIA PRIMA				
			INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES				
			INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN				
			MERCADERIAS EN TRANSITO				
			INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS				
			INVERSIONES				
			OTROS ACTIVOS CORRIENTES				

14	ACTIVOS FIJOS			397.374,69	24.585,95	183%	4%
			INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)				
			MUEBLES Y ENSERES				
			MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES				
			EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE				
			VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL				
			(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO				
			TERRENOS				
			OBRAS EN PROCESO				
	CUENTAS POR COBRAR			-207.384,73	0,00	0%	0%
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
			TOTAL DEL ACTIVO	-219.060,64	168.260,99	-18%	17%
			GASTOS				
			TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS				

CÓDIGO	Cuenta	ANALISIS HORIZONTAL			
		Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Absolut. 2011-2012	Variac. Relat.2010-2011	Variac. Relat.2011-2012
PASIVO					
CÓDIGO	Cuentas				
21	PASIVOS CORRIENTES	-926.849,17	2.286,19	-94%	4%
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados del exterior				
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados locales				
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados del exterior				
	Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales				
	Participación trabajadores por pagar del ejercicio				
	Obligaciones emitidas corto plazo				
	Provisiones				
	PASIVO LARGO PLAZO	-360.487,13	14.419,72	0%	4%
	Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados del exterior				
	Provisiones para jubilación patronal				
	Provisiones para desahucio				
1	TOTAL DEL PASIVO	-1.287.336,30	16.705,92	-76%	4%

3. PATRIMONIO							
	CAPITAL SOCIAL			1.068.275,66	151.555,08	-212%	27%
			CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO				
			APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION				
			RESERVA LEGAL				
			OTRAS RESERVAS				
			(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES				
			UTILIDAD DEL EJERCICIO				
			(-) PERDIDA DEL EJERCICIO				
			TOTAL DEL PATRIMONIO				
			TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO	-219.060,64	168.260,99	-18%	17%

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores.

**CUADRO No. 04**  
**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SEDE**  
**PERIODO 2010 - 2012**

CÓDIGO	Cuenta		ANALISIS HORIZONTAL			
			Variac. Absolut. 2010-2011	Variac. Absolut. 2011-2012	Variac. Relat.2010-2011	Variac. Relat.2011-2012
CÓDIGO		CUENTAS				
	TOTAL INGRESOS		-815.226,14	47.031,12	-41%	4%
		VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%				
		RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR				
	TOTAL COSTOS		-191.339,04	23.475,99	-25%	4%
		INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
		COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
		IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
		(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO				
		INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA				
		COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA				
		(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA				
		INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS				
		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS				
		SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS				
		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS				
		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				
		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES				
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
		COMBUSTIBLES				
		TRANSPORTE				
		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				



		PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)				
		GASTOS DE VIAJE				
		I/A QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO				
		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
		SERVICIOS PUBLICOS				
		PAGOS POR OTROS SERVICIOS				
		PAGOS POR OTROS BIENES				
	TOTAL GASTOS		-763.829,22	10.461,94	-74,49%	4%
		SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS				
		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS				
		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)				
		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				
		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES				
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
		COMBUSTIBLES				
		PROMOCION Y PUBLICIDAD				
		TRANSPORTE				
		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
		PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
		PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES				
		ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL				
		COMISIONES LOCAL				
		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR				
		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL				
		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)				
		IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS				
		GASTOS DE VIAJE				
		I/A QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO				
		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
		AMORTIZACIONES				
		SERVICIOS PUBLICOS				
		PAGOS POR OTROS SERVICIOS				
		PAGOS POR OTROS BIENES				
	TOTAL COSTOS Y GASTOS		139.942,12	13.093,19	0%	340423%

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores

## **ANÁLISIS VERTICAL.**

El análisis vertical, es importante para poder establecer la distribución equitativa de los grupos de cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio dentro del Estado de Situación Financiera, y de los ingresos y gastos en el Estado de Resultados.

El objetivo del análisis vertical es establecer que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. Por ejemplo: se divide la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, y luego, se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 10.000 y el disponible es de 5.000, entonces se tiene  $(5.000/10.000)*100 = 50\%$ , es decir que el disponible representa el 50% del total de los activos.

En conclusión, el análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo están compuestos los estados contables.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Cada empresa es un caso único, que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, lo que si existen son pautas que permiten percibir si una determinada situación puede ser favorable o desfavorable.

Por ejemplo: el disponible (caja y bancos) no debe ser muy característico, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Se puede decir, que una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial cuidado es a la de los clientes o cuentas por cobrar, esto porque representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, mientras que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá

que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.<sup>9</sup>

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

El procedimiento a aplicarse es para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad. A continuación se describe el análisis vertical aplicado a los Balances Generales de los años 2010, 2011 y 2012

Es importante mencionar que el rubro de mayor importancia del balance representa la adquisición de activos fijos, que para el año 2010 es de 18.07 %, el porcentaje para el año 2011 es del 62.52 % y el 55.52 % para el año 2012, tal como lo muestra el siguiente cuadro, así:

---

<sup>9</sup> Cfr. Chamorro Sáenz, Carlos. (1978). "Los Ratios Financieros". P.165

**CUADRO No. 05**  
**ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SEDE,**  
**PERIODO 2010 - 2012**

CÓDIGO	Cuenta			ANÁLISIS VERTICAL		
				2010	2011	2012
CÓDIGO			Cuentas			
11	ACTIVOS CORRIENTES			64,67%	37,48%	44,48%
			CAJA - BANCOS			
			Cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionados locales			
			Otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionados locales			
			(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES			
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)			
			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)			
			INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			
			INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES			
			INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN			
			MERCADERIAS EN TRANSITO			
			INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS			
			INVERSIONES			
			OTROS ACTIVOS CORRIENTES			
14	ACTIVOS FIJOS			18,07%	62,52%	55,52%

			INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)			
			MUEBLES Y ENSERES			
			MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES			
			EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE			
			VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL			
			(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO			
			TERRENOS			
			OBRAS EN PROCESO			
	CUENTAS POR COBRAR			17,25%	0,00%	0,00%
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
			TOTAL DEL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
			GASTOS			
			TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS			

CÓDIGO	Cuenta	ANÁLISIS VERTICAL		
		2010	2011	2012
PASIVO				
CÓDIGO				
21	PASIVOS CORRIENTES	57,71%	13,68%	13,68%
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados del exterior			
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados locales			
	Cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados del exterior			
	Otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales			
	Participación trabajadores por pagar del ejercicio			
	Obligaciones emitidas corto plazo			
	Provisiones			
	PASIVO LARGO PLAZO	86,32%	86,32%	86,32%
	Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo relacionados del exterior			
	Provisiones para jubilación patronal			
	Provisiones para desahucio			
1	TOTAL DEL PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%

3. PATRIMONIO						
	CAPITAL SOCIAL			-41,83%	57,51%	62,27%
			CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO			
			APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION			
			RESERVA LEGAL			
			OTRAS RESERVAS			
			(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES			
			UTILIDAD DEL EJERCICIO			
			(-) PERDIDA DEL EJERCICIO			
			TOTAL DEL PATRIMONIO			
			TOTAL GRAL. PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores.

**CUADRO No. 06**  
**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SEDE,**  
**PERIODO 2010 - 2013**

CÓDIGO	Cuenta		ANÁLISIS VERTICAL		
			2010	2011	2012
<b>CÓDIGO</b>		<b>Cuentas</b>			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>110,39%</b>	<b>138,58%</b>	<b>138,58%</b>
		VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%			
		RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR			
	<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>43,15%</b>	<b>69,17%</b>	<b>69,17%</b>
		INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
		COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
		IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
		(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO			
		INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA			
		COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA			
		(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA			
		INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS			
		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS			
		SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IEES			
		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IEES			
		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS			
		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES			
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
		COMBUSTIBLES			



		TRANSPORTE				
		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
		PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)				
		GASTOS DE VIAJE				
		IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO				
		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS				
		SERVICIOS PUBLICOS				
		PAGOS POR OTROS SERVICIOS				
		PAGOS POR OTROS BIENES				
	<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>56,85%</b>	<b>30,83%</b>	<b>30,83%</b>
		SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS				
		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS				
		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)				
		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				
		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES				
		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
		COMBUSTIBLES				
		PROMOCION Y PUBLICIDAD				
		TRANSPORTE				
		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL				
		PROVISIONES PARA DESAHUCIO				
		PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES				
		ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL				
		COMISIONES LOCAL				

		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR			
		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL			
		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)			
		IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS			
		GASTOS DE VIAJE			
		IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO			
		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
		AMORTIZACIONES			
		SERVICIOS PUBLICOS			
		PAGOS POR OTROS SERVICIOS			
		PAGOS POR OTROS BIENES			
	TOTAL COSTOS Y GASTOS			100,00%	100,00% 100,00%

**Fuente:** EMPRESA SEDE, Dpto. de Financiero

**Elaboración:** Autores.

## **Pautas para el Análisis Vertical**

En una institución como la EMPRESA “SEDE”, otras de las cuentas que se le debe prestar atención, es la cuenta de cartera, la que dentro de lo posible, al igual que todos los pasivos, debe representar sólo lo necesario.

Los Activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (Maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, pero no en las empresas de servicios como de la EMPRESA “SEDE”.

Dentro de los pasivos, es importante que los Pasivos Corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los Activos Corrientes, de lo contrario, el Capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

El Estado de Resultados, también es susceptible de análisis, para lo cual, se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán los ingresos.

Por medio de las ventas, se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (Costo de venta, Gastos operacionales, Gastos no operacionales, Impuestos, Utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Se debe recalcar que los conceptos antes referidos no son una “camisa de fuerza”, puesto que el análisis depende de las circunstancias, (ámbito interno, ámbito externo inmediato, ámbito externo nacional y ámbito externo internacional), situación y objetivos de cada empresa, y para lo que de acuerdo a una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera.

## **Interpretación Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera**

La EMPRESA “SEDE” al 2010, cuenta con un total de Activos Corrientes de \$ 1'202.107. Dentro de este grupo el subgrupo más representativo es el Activo Corriente con un monto de \$ 77.448,14.

Al 2011 el grupo de cuentas que tiene más representatividad es Activo Fijo, su valor a este año es de \$ 614.648,82 y al 2012 sube a \$ 639.234,77

El Pasivo Corriente al 2010 tiene más movimiento que en el 2011, esto porque las provisiones de nómina, decrecen al año 2011 y se incrementan al año 2012.

En el Estado de Resultados, los principales ingresos en el 2010, 2011 y 2012 se obtienen especialmente de las cuentas por pagar proveedores.

Dentro de los rubros de gastos, los principales son por gastos de nómina en los tres años, así como también gastos por depreciaciones, y otros.

## **2.2 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis del macro-ambiente se refiere al conocimiento y determinación específica del entorno macroeconómico y del impacto presente y futuro de las tendencias y circunstancias económicas, políticas, socio-culturales, tecnológicas que influyen de manera importante en el sistema de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los gerentes de éstas.

Para el presente estudio se tomara en cuenta los factores o aspectos que tienen mayor incidencia para la Empresa “SEDE”.

### **2.2.1 ASPECTOS ECONÓMICOS**

"Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos."<sup>10</sup>

## **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Los factores o variables económicos son de fundamental importancia para el análisis situacional de la Empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la entidad atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2012 a un 7,78% de un 3.58 %, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año pasado.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> STANTON, William, “Fundamentos de Mercadotecnia”, pág. 82, Ed. Mc. Graw Hill, México, 2009

<sup>11</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2012

**CUADRO N° 07**

**ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO**

	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Producto interno bruto (PIB)	24.983.318	26.928.190
Importaciones de bienes y servicios	12.084.950	12.167.918
<b>Total oferta final</b>	<b>37.068.268</b>	<b>39.096.108</b>
Gasto de consumo final total	19.617.529	20.730.551
Gobierno general	2.280.442	2.374.512
Hogares residentes	17.337.087	18.356.039
Formación bruta de capital fijo	7.256.739	8.146.591
Variación de existencias	1.342.513	639.867
Exportaciones de bienes y servicios	8.851.487	9.579.099
<b>Total utilización final</b>	<b>37.068.268</b>	<b>39.096.108</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

**CUADRO N° 08**

**ECUADOR: TASAS DE CRECIMIENTO PRODUCTO INTERNO BRUTO**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Producto interno bruto (PIB)	3,58	7,78
Importaciones de bienes y servicios	16,29	0,69
<b>Total oferta final</b>	<b>7,41</b>	<b>5,47</b>
Gasto de consumo final total	6,90	5,67
Gobierno general	1,42	4,13
Hogares residentes	7,67	5,88
Formación bruta de capital fijo	10,24	12,26
Exportaciones de bienes y servicios	2,28	8,22
<b>Total utilización final</b>	<b>7,41</b>	<b>5,47</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

## CUADRO N° 09

### ECUADOR: OTROS INDICADORES MACROECONOMICOS

	2011	2012
PIB (per cápita, dólares corrientes)	4.082	4.578
PIB (per cápita, dólares de 2000)	1.759	1.870
Población miles de habitantes (2)	<b>14.205</b>	<b>14.404</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

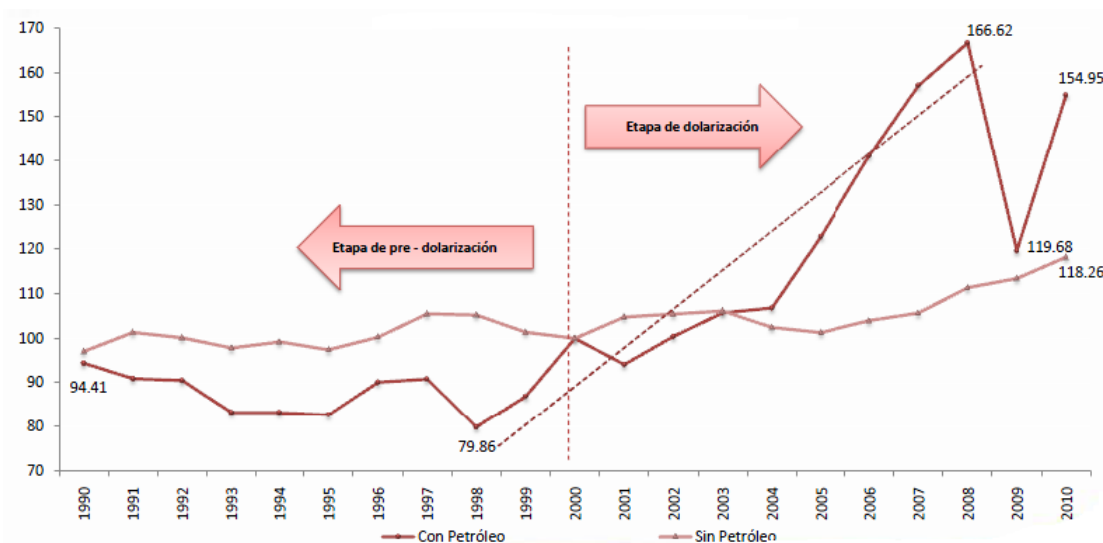
**Elaboración:** Autores

### Índice de Términos de Intercambio ITI

Es importante mencionar que el desarrollo del Índice de Términos de Intercambio ITI, verifica la importancia que ha tenido el petróleo en las relaciones bilaterales y multilaterales del Ecuador con el resto del mundo. Gracias al petróleo, es decir a partir de la dolarización ha existido un incremento del 108.6 %. Tal como lo muestra el siguiente gráfico.

### GRAFICO No. 01

#### Índice de Términos de Intercambio ITI



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

### BALANZA DE PAGOS

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América.

Las exportaciones petroleras el año pasado alcanzaron ingresos por 11.673 millones de dólares, lo que representó un incremento del 40 por ciento, respecto a los 8.329 millones que facturó en el 2012.

La balanza comercial de Ecuador en 2012 registró un superávit del 8,6 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras. No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año pasado, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior.

El flujo de remesas se redujo en 8,6 por ciento, especialmente en el año 2008, cuando ese indicador llegó a 3.087,9 millones de dólares. Sobre la inflación, el informe del Banco Central recuerda que en 2012 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento. El desempleo aumentó al 7,5 por ciento el año pasado, índice superior al 6,3 por ciento, mientras que el empleo precario o subempleo se situó en 2012 en 45,13 por ciento, frente al 38,87 por ciento del año precedente.

El índice de ocupación plena, de la Población Económicamente Activa (PEA) ecuatoriana, llegó en 2012 a 48,37 por ciento, ligeramente superior al 48,17 por ciento de 2011, precisa el informe económico del Banco Central.

Otro factor importante en la economía ecuatoriana es la reducción de la tasa inflacionaria anual, la misma que, a diciembre de 2012, registra un valor de 3.33%, que representa una disminución de casi un punto porcentual con respecto al mismo período del 2011. Esta marcada tendencia a la disminución del ritmo de crecimiento de los precios se explica por el descenso del costo de los insumos internacionales que impactaron desde noviembre de 2012 y a un descenso en la producción nacional.

## **EL PANORAMA ECONÓMICO PARA ECUADOR EN EL 2013**

A pesar de la inestable situación política que vivió el Ecuador con el anuncio de una consulta popular, que no solo ha dividido a los sectores políticos sino también a los propios oficialistas, la

economía parece seguir la ruta marcada desde el año pasado. Según los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 a 103 por barril. Incluso el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año.

Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en el 2012 será del 5,1%. “La exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado nos hacen prever que terminaremos el año con un gran crecimiento.”<sup>12</sup>. Tal como lo indica el siguiente cuadro, así:

**CUADRO No. 10**  
**EVOLUCION DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO ECUATORIANO**  
**MARZO – MAYO 2012**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Mayo-07-2012	97.95 USD
Mayo-04-2012	98.49 USD
Mayo-03-2012	102.54 USD
Mayo-02-2012	105.22 USD
Mayo-01-2012	106.16 USD
Abril-30-2012	104.87 USD
Abril-27-2012	104.93 USD
Abril-26-2012	104.62 USD
Abril-25-2012	103.70 USD
Abril-24-2012	103.16 USD
Abril-23-2012	102.66 USD
Abril-20-2012	103.05 USD
Abril-19-2012	102.27 USD
Abril-18-2012	102.67 USD
Abril-17-2012	104.20 USD
Abril-16-2012	102.93 USD
Abril-13-2012	102.83 USD
Abril-12-2012	103.64 USD
Abril-11-2012	102.70 USD
Abril-10-2012	101.02 USD
Abril-09-2012	102.46 USD
Abril-05-2012	103.31 USD
Abril-04-2012	101.47 USD
Abril-03-2012	104.01 USD
Abril-02-2012	105.23 USD
Abril-01-2012	103.02 USD
Marzo-31-2012	103.02 USD
Marzo-30-2012	103.02 USD
Marzo-29-2012	102.78 USD
Marzo-28-2012	105.41 USD

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

<sup>12</sup> DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS, “Informes de Gestión”, Pág. 23, Quito, 2012



Estas perspectivas superan las previstas por la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), que fijó el porcentaje de crecimiento en 3,5%. Mientras que en el 2012, el crecimiento fue del 4,6%, según el balance oficial del Régimen. Estas previsiones señalan que la inflación se mantendrá en el mismo rango del año pasado, es decir entre 3 y 4%. Sin embargo, la situación final estará atada a la permanencia de los precios del crudo. Además, el Ecuador es uno de los países del mundo que más optimismo tiene en materia económica. Esto se debe, según los resultados del estudio, a la mejoría de la situación económica de los sectores tradicionalmente marginados.

Esto se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza. Esto determinó que Ecuador se ubique entre los países que ven sus perspectivas económicas con “mucho expectativa” y menos pesimismo.

## **INVERSIÓN EXTRANJERA**

Uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado el Gobierno en los últimos años ha sido la reducción y casi eliminación de la inversión extranjera, esta crisis se ha producido por la inestabilidad política y los continuos cambios “en las reglas de juego”.

Una muestra de ello fue la eliminación de los tratados de protección de inversiones que Ecuador mantenía con 13 países del mundo. Entre ellos, Gran Bretaña, Estados Unidos, China, Canadá.

Además, considera que este problema no solo afecta a los inversionistas externos, sino a los nacionales también, que temen que sus empresas se vean afectadas por la falta de seguridad jurídica.

Este tipo de inestabilidad se ha evidenciado en la propuesta de renegociación de los contratos petroleros, en los cuales solo 10 empresas de las 17 que operaban en el país seguirán trabajando, según informó el Régimen.

De acuerdo con el nuevo modelo de contrato establecido por el Gobierno, las empresas pasan a ser prestadoras de servicios y a recibir una tarifa fija por ello, mientras que el dueño legal del petróleo es el Estado.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GESTION, mes de septiembre, Quito, 2011

De esta forma toda subida del valor del crudo redundará en beneficio del Gobierno, cuyo objetivo con todo el proceso era recaudar más y obligar a las compañías a elevar la inversión. Esto significará un incremento de los ingresos del país de más de 2.100 millones de dólares. Otro eje de inversión será la explotación de los campos mineros.

### **Mayor flujo de importaciones**

La reducción de la inversión significará el incremento de las importaciones, especialmente de productos terminados, como enlatados y vestimenta.

A pesar de que el Gobierno trata de poner límites a las importaciones, la balanza comercial seguirá teniendo un déficit en relación a las exportaciones. Esto se evidencia en los altos índices de consumo de la población.

En el 2012 la demanda creció a niveles tan altos que incluso llegó a duplicar a la producción interna. Esto se explicaría en el temor de los empresarios que prefieren importar productos y venderlos a tener que producirlos ellos mismos, porque eso implicaría invertir en infraestructura y en materia prima.

Luego, los productos primarios importados, como el trigo, la soya y algunos granos tendrán un incremento en su precio, pero no repercutirá directamente en la inflación ni en el aumento del valor de la canasta básica familiar.

Un ejemplo de este crecimiento fue el mercado vehicular. En el 2010 se vendieron 112.000 vehículos, en el 2011, la cifra bajó a 92.000 y el año pasado creció a 125.000.

### **Dolarización.**

Desde que se instauró el dólar como moneda de curso legal (9 de enero del 2000), el Ecuador se mostró al mundo como un país atractivo para la inversión. "Ahora con el esquema de cambio fijo ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad frente a otros competidores como Colombia, que mejoran sus márgenes a través de devaluaciones, lo cual a su vez les permite manejar costos y precios más bajos".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, "Anuario", Pág. 320-30, Ed. CFN, Quito, 2012

## **PANORAMA COMERCIAL Y DE CONSUMO**

Se tiene una economía abierta para el comercio, la inversión y los flujos de caja. Esta circunstancia debería haber permitido una fuerte inversión externa, tanto real como de capitales, para reactivar la economía y abaratar las tasas de interés. Pero ello no ha sucedido.

Mientras tanto, lo que sí ha tomado lugar es una lenta erosión de la producción nacional y de consumo con todas sus consecuencias.

El comercio de un país, tanto de exportación como de importación, no solo está determinado por los precios de los bienes y por el tipo de cambio. Está también fuertemente influenciado por canales de comercio previamente establecidos, marcas, facilidades o dificultades para las transacciones como distancias, disponibilidad de transporte, etc.

Por ello sucede que, aunque la dolarización en el Ecuador ha tenido una apreciación de su tipo de cambio real del 36.9% en cuatro años, el nivel de apreciación no ha sido suficiente como para revertir el crecimiento de las exportaciones, aunque sí como para producir un déficit en la balanza comercial.

La devaluación del dólar frente al Euro, al Yen y algunas otras monedas, así como la disminución de la inflación ecuatoriana, pararon en el 2002 y 2003 la rápida apreciación del tipo de cambio real que se tuvo en los dos primeros años de dolarización.

Sin embargo en cualquier circunstancia de relación de tipo de cambio del dólar con las demás monedas, es de esperar que, debido a las diferencias en competitividad entre la economía ecuatoriana y la americana, el tipo de cambio real de “nuestro” dólar llevara la tendencia a apreciarse frente al dólar de los Estados Unidos.

El desbalance en el comercio exterior está altamente determinado por la apreciación de nuestro tipo de cambio real, unida a la naturaleza de los productos que exportamos e importamos (salvo el petróleo) y a nuestra baja competitividad.

### **2.2.1.1 MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO**

#### **UNA BREVE HISTORIA**

El sector eléctrico ecuatoriano como cualquier otro servicio de nuestro país ha experimentado un crecimiento y un cambio en su estructura de acuerdo al tiempo al que le ha tocado vivir. Es así que si nos remontamos a la década de los años 50, el servicio eléctrico se encontraba diseminado en muchas empresas pertenecientes a las municipalidades del país, con infraestructuras aisladas, limitadas y obsoletas, que solo permitían servir a un 17 % de la población.<sup>15</sup>

Ante la falta de planificación e ineficiencia por parte de las entidades municipales y con el afán de mejorar la calidad del servicio, el Estado Ecuatoriano, se plantea la necesidad de re-orientar el proceso de electrificación nacional, para ello crea mediante Decreto de Emergencia publicado en el mes de Mayo de 1961, el Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, como el organismo estatal responsable de planificar, ejecutar y controlar la electrificación del País. A partir de este momento el sistema eléctrico ecuatoriano toma un giro protagónico en el desarrollo económico y social de la nación.

El INECEL, de acuerdo a la Ley Básica, comenzó a reemplazar paulatinamente a mas de 100 entidades municipales y locales a nivel nacional, encargadas hasta esa fecha del suministro de energía eléctrica, por empresas regionales de distribución con la responsabilidad de manejar la distribución y comercialización de la energía eléctrica, manteniendo el INECEL el manejo de la generación y los sistemas de transmisión.

En el año de 1966 se establece el Primer Plan Maestro de Electrificación a nivel nacional, donde establece la concepción básica del sector eléctrico, fija las políticas para su desarrollo, presenta un programa concreto de obras cuyo objetivo fundamental era integrar, normalizar y masificar la cobertura de este servicio. Durante los años setenta y parte de los ochenta, aprovechando la bonanza petrolera del país y el consecuente acceso al crédito internacional, se ejecutaron macroproyectos de equipamiento en las áreas de generación, transmisión y distribución.

Entre estas obras trascendentales estuvo la creación del Sistema Nacional Interconectado, el cual se encuentra conformado por una red troncal de transmisión en anillo a 230 KV, de doble circuito, al cual alimentan las grandes centrales eléctricas y del cual se inyecta energía hacia los principales

---

<sup>15</sup> INECEL. Estadísticas del Sector Eléctrico Ecuatoriano

centros de consumo representados por 18 empresas distribuidoras interconectadas. La zona oriental del país todavía no es parte de la red interconectada.

Toda esta inversión a la postre, es la que mantiene actualmente con energía al país y ha permitido que el índice de población servida alcance aproximadamente un 95 % a nivel urbano, mientras a nivel rural esta cobertura alcanza apenas el 60 %. <sup>16</sup>

## **ANTECEDENTES A LA TRANSFORMACION**

A principios de la década de los 90, se profundiza en Latinoamérica el debate sobre la necesidad de transformar el sector eléctrico por el colapso del modelo estado empresario, propietario, planificador, regulador, diseñador, constructor y operador.

Los países latinoamericanos hicieron reformas profundas de tal forma de permitir la iniciativa privada en el desarrollo de la industria eléctrica, de manera que liberalice y modernice al sector, desmitificando lo estratégico y de seguridad nacional dado al sector eléctrico. Ecuador emite la Ley de Régimen del sector Eléctrico (LRSE), mediante decreto ejecutivo publicado en el RO-S 43 con fecha 10 de octubre de 1996, pero se la empieza a aplicar recién a partir del 11 de abril de 1999. La concepción fundamental de la transformación se basa en la separación explícita del monopolio estatal en tres negocios: generación, transmisión y distribución.

Para efectos de la importación y exportación de energía se prevé la participación directa del comercializador, considerando al suministro de energía eléctrica como un servicio de utilidad pública de interés nacional, siendo deber del Estado satisfacer directa o indirectamente las necesidades de energía eléctrica del país, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, de conformidad con el Plan Nacional de Electrificación.<sup>17</sup>

## **TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR ELECTRICO**

Una de las acciones emprendidas más importantes fue la de sustituir El Instituto Ecuatoriano de Electrificación, INECEL, cuya vida jurídica concluyó el 31 de marzo de 1999 y mediante el decreto ejecutivo No. 773, del 14 de Abril de 1999, se encargó al Ministerio de Energía y Minas llevar adelante el proceso de cierre contable, presupuestario, financiero y técnico.

---

<sup>16</sup> CONELEC. Estadísticas del sector Eléctrico 2001.

<sup>17</sup> Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Cap. I Art. 1.

El parque de generación se lo segmentó en seis empresas de generación, la empresa nacional de transmisión TRANSELECTRIC y el Centro Nacional de Control de Energía CENACE, siendo el organismo regulador y de control de este sector El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC.<sup>18</sup>

En el año de 1995 se crea el organismo estatal denominado Fondo de Solidaridad mediante la ley No. 000. RO/ 661 del 24 de Marzo de 1995. Los fines y objetivos del Fondo de Solidaridad en el caso del sector eléctrico son reemplazar al INECEL como propietario del paquete accionario en las 20 empresas eléctricas del país, así como de las seis empresas de generación, del Sistema Nacional Interconectado y sus organismos afines.

El Fondo de Solidaridad es el organismo encargado de administrar el sector eléctrico del país así como también manejar los recursos provenientes de la enajenación de la participación del estado en estas empresas estatales, de la transferencia de los bienes de su propiedad y de las concesiones para la prestación de servicios públicos a la iniciativa privada, bajo cualquiera de los mecanismos y modalidades contempladas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.<sup>19</sup>

Se evidencia un avance en la consolidación del modelo de mercado en el Ecuador en los temas de segmentación, reglamentación, normativa y procedimientos de detalle, además en el inicio del proceso de modernización y privatización, la implantación de un esquema tarifario con un horizonte definido, la implantación de metodologías y sistemas de administración e información por parte del CONELEC.

#### **2.2.1.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO**

En general el nuevo sector eléctrico ecuatoriano se ha organizado sobre la base de la división vertical de actividades de: generación, transporte y distribución así como en la desagregación horizontal de la generación.

De acuerdo al Art. 11 de la LRSE, el sector eléctrico nacional estará estructurado de la siguiente manera:

- a) El Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC.
- b) El Centro Nacional de Control de Energía, CENACE.

---

<sup>18</sup> Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Cap. III Art. 11.

<sup>19</sup> Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Cap. III Art. 11.

- c) Las Empresas Concesionarias de Generación.
- d) La Empresa Concesionaria de Transmisión, TRANSELECTRIC.
- e) Las Empresas Eléctricas Concesionarias de Distribución y Comercialización.

## **CONELEC**

El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, es un organismo con personería jurídica, de derecho público, con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa. Comenzó a organizarse a partir del 20 de noviembre de 1997, una vez promulgado el Reglamento General Sustitutivo de la LRSE<sup>20</sup> Es el organismo regulador y de control del sector eléctrico y entre sus principales funciones se encuentran:

- Emitir regulaciones para generación, transmisión, distribución, clientes y mercado eléctrico.
- Elaborar el Plan Maestro de Electrificación.
- Otorgar las concesiones, licencias y permisos necesarios para el servicio de generación, transmisión y distribución.
- Promover la inversión para los nuevos proyectos de electrificación, convocar a las licitaciones respectivas y suscribir los contratos correspondientes.
- Aprobar pliegos tarifarios.
- Dictar las regulaciones que impidan las prácticas que atenten contra la libre competencia en el sector eléctrico.
- Controlar el cumplimiento de normas y demás reglamentos en las actividades del sector.

## **CENACE**

Es una corporación civil de derecho privado, contando como sus miembros a todas las empresas de generación, transmisión, distribución y grandes consumidores. Inicio su funcionamiento, en la nueva condición, a partir del 1 de febrero de 1999.

Además es el organismo encargado del manejo técnico y económico de la energía en bloque, garantizando en todo momento una operación adecuada que redunde en beneficio del consumidor final, es un ejecutor de la normativa y un administrador de mercado en el contexto del Mercado Eléctrico Mayorista.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> CONELEC, Consejo Nacional de Electricidad, “Reglamento y Leyes”, Ed. Conelec, Quito, 2007

<sup>21</sup> CENACE, “Problemática del Sector Eléctrico Ecuatoriano”, ED. Cenace, Quito, 2007

Otras funciones del CENACE son:

- Ordenar el abastecimiento de energía eléctrica al mercado a través del Sistema Nacional Interconectado, al mínimo costo posible.
- Coordinar la operación de despacho de energía en tiempo real del sistema.
- Preparar el planteamiento operativo de largo, mediano y largo plazo.
- Liquidar las transacciones en el mercado ocasional y a término.
- Informar el funcionamiento del mercado a los integrantes y al CONELEC

### **EL MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA (dentro del CENACE)**

Por disposición del CONELEC el Mercado Eléctrico Mayorista, MEM, inicio sus operaciones el 1 de abril de 1999, siendo su principal función la de facilitar, regular y controlar las transacciones de energía entre los diferentes actores del sector.

En el Mercado Eléctrico Mayorista, MEM, participan los generadores, los distribuidores y los grandes consumidores incorporados al Sistema Nacional Interconectado, SNI. En este mercado se realizan transferencias de energía y potencia entre los participantes. Siendo, el Centro Nacional de Control de Energía CENACE el organismo encargado de controlar y administrar las transacciones técnicas y comerciales, cumpliendo la normatividad existente para el funcionamiento del MEM, para su despacho y operación.

En el Mercado Eléctrico Mayorista, MEM, se realizan transacciones de energía eléctrica de acuerdo a dos modalidades: ocasional (LRSE, Art. 47) y contratos a plazo (LRSE, Art. 46). El primero, conocido más comúnmente como spot, la producción y el consumo de energía se valoran temporalmente, cada hora, y espacialmente, dependiendo del sitio de producción y consumo en base al costo marginal de corto plazo del sistema determinado en base a la minimización de los costos variables de producción de la generación. El mercado spot esta caracterizado por la variabilidad o volatibilidad de los precios.

En el segundo mercado de “contratos a plazo” se estructuran de mutuo acuerdo transacciones comerciales a futuro, a fin de estabilizar precios de una buena parte de la producción y consumo. Este mercado comercial no tiene injerencia en la operación a mínimo costo del sistema o en el mercado spot. Tanto generadores, distribuidores y grandes consumidores participan en los dos mercados.



De esta forma se ha mantenido el esquema de funcionamiento del MEM, logrando cumplir el objetivo para el que fue creado, sin embargo el mayor problema para el funcionamiento del MEM en el Ecuador ha constituido la crisis financiera del año 1999, la misma que generó continuas devaluaciones y una distorsión en el pliego tarifario con un grave decrecimiento en el precio de venta de la energía; como una consecuencia directa de ello se presentó un desbalance en los pagos de las distribuidoras a los generadores con una alta cartera vencida, factor este que ha incidido en una baja gestión y control en el sector eléctrico ecuatoriano.

### **Las Empresas Concesionarias de Generación.**

El parque nacional de Generación tuvo su origen en las empresas de generación del EX INECEL, y en virtud de lo previsto en el Art. No. 26 de la LRSE y por resolución del COMOSEL, las instalaciones de generación que eran propiedad del Estado, fueron transferidas a favor del Fondo de Solidaridad, constituyéndose seis empresas de generación, que se conformaron como sociedades anónimas e iniciaron su operación el 1 de abril de 1999.

Las Empresas Eléctricas de Generación son:

- HIDROPAUTE S.A.
- HIDROAGOYAN S.A.
- HIDROPUCARA S.A.
- TERMOESMERALDAS S.A.
- TERMOPICHINCHA S.A.
- ELECTROGUAYAS S.A.

A inicios del año 2001, Hidroagoyan S.A. absorbió a Hidropucara S.A.

A más de estas, existen otras empresas generadoras propiedad de las empresas de distribución.

Las operaciones se sujetan a los respectivos contratos de concesión suscritos con el CONELEC, así como a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Siendo uno de ellos el que las administraran por su propia cuenta, asumiendo los riesgos comerciales inherentes a tal explotación. Mantendrán entre sí una libre y transparente competencia en sus transacciones, y no podrán asociarse entre sí para la negociación de contratos de suministro eléctrico o su cumplimiento.

### **La Empresa Concesionaria de Transmisión, TRANSELECTRIC.**

De conformidad con la LRSE, se ha conformado una sola Empresa de Transmisión para operar y mantener el Sistema Nacional de Transmisión, SNT. Este transmisor debe permitir, mediante el cobro de un peaje fijado por el CONELEC, el libre acceso de los Generadores, Distribuidores y Grandes Consumidores que requiera transportar energía. Adicionalmente, según lo establecido en el Art. 33 de la mencionada Ley, el transmisor tiene la obligación de expandir el sistema basándose en planes decenales preparados por él y aprobados anualmente por el CONELEC.

La Empresa Nacional de Transmisión, TRANSELECTRIC S.A. se ha conformado bajo el marco jurídico del Art. 26 de la LRSE. Una vez que la vida jurídica del INECCEL llegó a su fin el 31 de octubre de 1999, a partir del 1 de abril siguiente, TRANSELECTRIC ha tomado bajo su responsabilidad el manejo del SNT, con los deberes y atribuciones establecidos en el nuevo marco jurídico del Sector Eléctrico Ecuatoriano.

El sector privado previa Autorización del CONELEC puede crear los sistemas de transmisión que considere. Se le aplicaran las mismas normas para su participación que las establecidas para la empresa concesionaria del Sistema Nacional Interconectado.

### **Las Empresas Concesionarias de Distribución.**

Las Empresas Concesionarias de Distribución están conformadas como sociedades anónimas para satisfacer, en los términos de su contrato de concesión, toda demanda de servicios de electricidad que sea requerida, con niveles de calidad del servicio en el producto y en los servicios técnico y comercial. Además bajo ningún concepto tendrán una rentabilidad garantizada sobre sus operaciones, como tampoco preferencias arancelarias de cualquier índole.

El CONELEC otorgará la concesión de distribución, manteniendo un solo distribuidor por cada una de las áreas geográficas fijadas en el Plan Maestro de Electricidad.

Durante todo el periodo de la concesión que se les otorga, serán responsables de atender el incremento de la demanda en su zona, por lo que deben asegurar su aprovisionamiento celebrando contratos de compra – venta de energía eléctrica en el MEM. No pueden invocar el abastecimiento insuficiente de energía como eximente de responsabilidad por el incumplimiento de las normas de calidad del servicio que se establezca en su contrato de concesión. El Estado no será responsable

bajo ningún concepto, de la provisión de energía faltante para abastecer la demanda de mercado del concesionario de distribución.

Luego, se puede concluir que Claramente identificamos a las empresas distribuidoras con una imagen pobre y desgastada ante sus públicos a pesar de estar plenamente identificadas con la población a la que atienden, como un producto de todos los factores antes mencionados.

Es necesario un cambio en las políticas de estado que permita el correcto funcionamiento de las distribuidoras, con el fin de no llevarlas a la quiebra, pues esto significaría un golpe duro a la estabilidad financiera y social del Ecuador.

En las actuales circunstancias es imperante que se dejen de lado las posiciones particulares y políticas, y que se coloque al frente de las empresas distribuidoras a las personas idóneas (profesionales altamente calificados), que salgan de un exhaustivo proceso de selección y que estén dispuestas asumir la verdadera dirección de las mismas, sin miedos de perder sus privilegios en tan altos cargos, hasta hoy políticos.

### **2.2.1.3 SITUACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO NACIONAL**

#### **- IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL SECTOR ELÉCTRICO**

El sector eléctrico ecuatoriano se rige, desde 1999, por lo dispuesto en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y sus reformas. En el 2008, con la entrada en vigencia de la nueva Constitución Política de la República del Ecuador, se produjeron cambios en la normativa jurídica del sector, que incidieron en la planificación y ejecución de las actividades que cumplen las distintas instituciones.

La expedición del Mandato Constituyente No. 15, de 23 de julio de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 393, el 31 de julio de 2008, estableció acciones inmediatas y determinó nuevos lineamientos para el sector eléctrico ecuatoriano, basados fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- a) Tarifa única a aplicarse, a usuario final, por parte de las empresas eléctricas de distribución.
- b) Eliminación del concepto de costos marginales para la determinación del costo del segmento de generación.

- c) Financiamiento de los planes de inversión en generación, transmisión y distribución, a través del Presupuesto General del Estado.
- d) Reconocimiento mensual, por parte del Estado, de las diferencias entre los costos de generación, transmisión y distribución y la tarifa única para el consumidor final.
- e) Financiamiento del Programa de energización rural y electrificación urbano marginal – FERUM, a través del Presupuesto General del Estado.

Adicionalmente, el mismo mandato dispuso que las empresas de generación, distribución y transmisión, en las que el Estado Ecuatoriano tiene participación accionaria mayoritaria, extingan, eliminen y/o den de baja todas las cuentas por cobrar y pagar de los rubros correspondientes a la compra-venta de energía, peaje de transmisión y combustible destinado para generación.

De la misma forma, se inició un proceso de reestructuración de las empresas eléctricas para conformar nuevas sociedades que manejen de forma eficaz y eficiente el sector en su conjunto; es así como se crearon la Corporación Nacional de Electricidad S.A. -CNEL- y la Corporación Eléctrica del Ecuador S.A. -CELEC

CNEL asumió, a partir del 10 de marzo de 2009, los derechos y obligaciones para operar en el sector eléctrico nacional como empresa distribuidora de electricidad, agrupando a: Empresa Eléctrica Esmeraldas S.A.; Empresa Eléctrica Regional Manabí S.A.; Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A.; Empresa Eléctrica Regional Guayas-Los Ríos S.A.; Empresa Eléctrica Los Ríos C.A.; Empresa Eléctrica Milagro C.A.; Empresa Eléctrica Península de Santa Elena S.A.; Empresa Eléctrica El Oro S.A.; Empresa Eléctrica Bolívar S.A.; y, Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A.; las cuales funcionan actualmente como gerencias regionales.

En este mismo sentido, CELEC, a partir del 19 de enero de 2009, fue conformada por las siguientes empresas: Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute S.A.; Compañía de Generación Hidroeléctrica Hidroagoyán S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Esmeraldas S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Pichincha S.A.; y, Empresa de Transmisión de Electricidad –TRANSELECTRIC S.A.-. Desde enero de 2010, la CELEC pasó a ser la Empresa Pública Estratégica, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP y subrogó en todos los derechos y obligaciones de la CELEC S.A. e Hidronación S.A. A diciembre de 2010 CELEC EP estuvo formada por siete unidades de negocio, tres de generación térmica, tres de generación hidráulica y una de transmisión. Actualmente, con los activos en servicio de la empresa Machala Power, que pasaron a ser parte de CELEC EP, se conformó una nueva unidad de negocios denominada Termogas Machala.

A través del Decreto Ejecutivo No. 1786, de 18 de junio de 2009, la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil -CATEG- en sus secciones de generación y distribución, se convirtió en la Unidad de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil -Eléctrica de Guayaquil-, pasando a ser un organismo de la Función Ejecutiva que conforma la administración pública central, con funciones descentralizadas.

Finalmente, el Mandato Constituyente No. 15 dispuso que, en virtud de los indicadores de gestión de algunas empresas de distribución, las siguientes sociedades anónimas: Empresa Eléctrica Quito S.A.; Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.; Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.; Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.; Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.; y, Empresa Eléctrica Riobamba S.A., mantengan su estado hasta que la normativa del sector eléctrico sea expedida conforme los principios constitucionales.

Con la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, de 24 de julio de 2009, se dio paso a la creación de varias empresas que serán las que gestionen y desarrollen las actividades tendientes a brindar el servicio público de energía eléctrica. Las empresas públicas creadas se muestran en el siguiente Cuadro, así:

**CUADRO No. 11**  
**EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS**

<b>Empresa</b>	<b>Decreto ejecutivo</b>	<b>Fecha</b>
HIDROPASTAZA EP	219	14 de enero de 2010
CELEC EP	220	14 de enero de 2010
COCASINCLAIR EP	370	26 de mayo de 2010
HIDROLITORAL EP	400	17 de junio de 2010
HIDROTOAPI EP	Ordenanza 002-HCPP-2010	14 de enero de 2010
HIDROEQUINOCCIO EP	Ordenanza 005-HCPP-2010	14 de enero de 2010

**Fuente:** CONELEC, “informe de gestión, 2013

**Elaboración:** Autores

En función de lo anterior y con la participación de las empresas de capital privado, el sector eléctrico ecuatoriano, a diciembre de 2010, estuvo compuesto por los siguientes agentes:

- 6 Unidades de Negocio de generación de CELEC EP;
- 12 Generadoras - incluidas las Unidades de Negocio de CELEC EP;

- 1 Unidad de Negocio encargada de la transmisión -a través de CELEC EP;
- 26 Autogeneradores;
- 20 Distribuidoras: 9 Empresas Eléctricas, la Unidad Eléctrica de Guayaquil y las 10 Regionales de CNEL; y,
- 4 Grandes Consumidores que participaron en el mercado eléctrico.

La Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A., cuya área de concesión comprende la provincia insular de Galápagos, no está incorporada al S.N.I.

Para el caso de CNEL-Regional Sucumbíos, el CONELEC la considera aún como sistema no incorporado, a pesar de que su demanda es atendida en forma parcial a través del Sistema Nacional de Transmisión, pasará a ser considerada como sistema incorporado una vez que se ponga en operación el Sistema de Transmisión Nororiente a 230/138 KV.

## **- PIB EN RELACIÓN AL SISTEMA ELÉCTRICO**

Evolución de los sectores económicos

Por ramas de actividad, los sectores que más han crecido son el suministro de electricidad y agua que consolida su crecimiento pasando del 1,4% en 2010 al 31% en 2011, tras el decrecimiento de 30,9% durante el último trimestre del 2009, cuando se presentaron problemas de sequía afectando principalmente a las hidroeléctricas.

Tras superarse estos problemas, el sector eléctrico registró crecimientos especialmente en la generación hidroeléctrica, permitiendo reducir tanto las importaciones de electricidad desde Perú y Colombia, como el consumo en los derivados de petróleo que habían aumentado con la generación termoeléctrica durante la crisis. El gobierno nacional ha apostado fuertemente en la generación hidroeléctrica, a través de ocho proyectos que recibirían casi 5.000 millones de dólares y que permitirían duplicar la capacidad instalada en el país a 6.779 millones de kwh. No obstante aún quedan pendientes cambios profundos en la matriz energética hacia una mayor participación energías renovables como la solar o la eólica.<sup>22</sup>

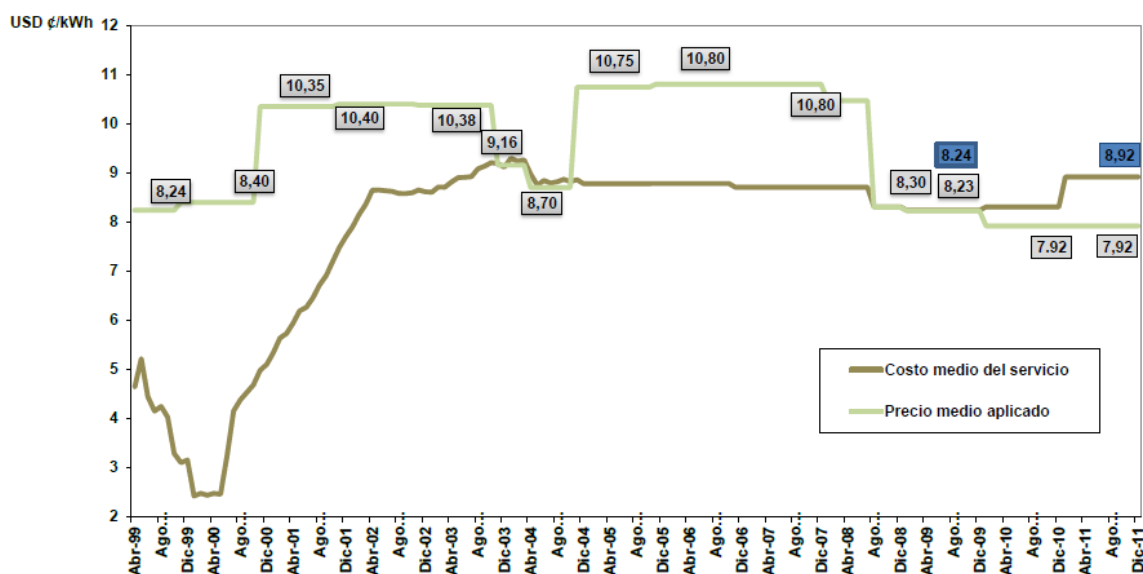
---

<sup>22</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Encuestas de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2012

## TARIFA ELECTRICA.

La tarifa eléctrica es el precio que debe pagar el usuario final regulado del servicio de electricidad, por la energía eléctrica que consume para satisfacer sus diferentes y variadas necesidades según sus modalidades de consumo y nivel de tensión al que se le proporciona el servicio. En el siguiente Gráfico se presenta la evolución de la tarifa eléctrica en el periodo abril 1999-diciembre 2011.

**GRAFICO No. 02**  
**EVOLUCIÓN DE LA TARIFA ELÉCTRICA (Abril 1999 – Diciembre 2011)**



**Fuente:** CONELEC

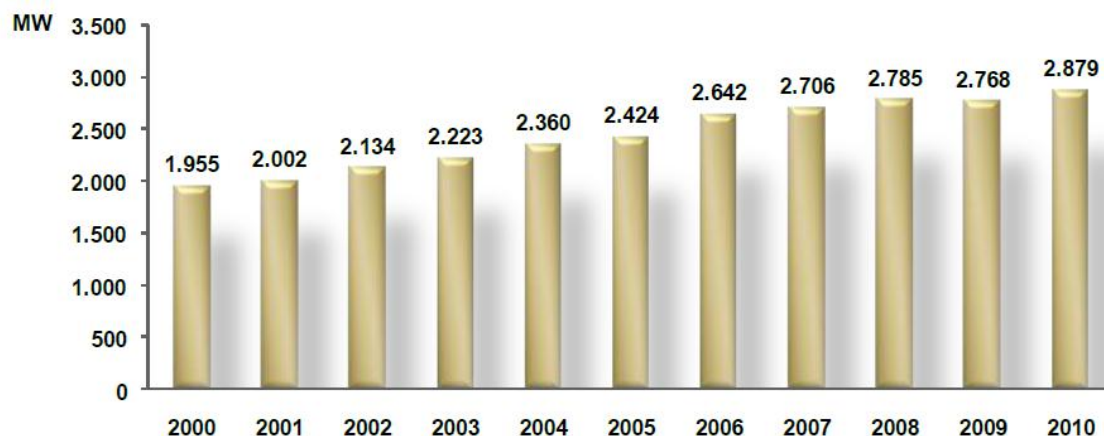
**Elaboración:** Autores

## - INVERSIONES

La demanda máxima del sistema se presenta históricamente en el mes de diciembre de cada año, debido fundamentalmente a las festividades propias de este mes. El 2010 no fue la excepción y la demanda máxima de potencia en bornes de generación (sin considerar los sistemas No Incorporados) fue 2.879,2 MW y ocurrió el martes 9 de diciembre a las 19:00, con un incremento de 11,15 MW (4,03%) respecto al año 2009

En el siguiente Gráfico se muestra la evolución que ha tenido la demanda máxima de potencia, en bornes de generación, en el período 2000-2010.

**GRÁFICO No. 03**  
**EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA MÁXIMA EN BORNES DE GENERACIÓN,**  
**PERÍODO 2000-2010**



**Fuente:** CONELEC

**Elaboración:** Autores

## **- EMPRESAS Y EMPLEO**

En condiciones de máximo despacho de generación hidroeléctrica en las centrales de las cadenas Mazar–Paute y Agoyán–San Francisco, se presentan grandes volúmenes de transferencia de potencia por los corredores de transmisión a nivel de 230 kV: Molino–Totoras–Riobamba–Santa Rosa–Pomasqui y Molino–Zhoray–Milagro–Dos Cerritos–Pascuales, lo que implica que, ante la ocurrencia de contingencias simples o dobles en las referidas líneas, se vulnere la seguridad del sistema eléctrico ecuatoriano, exponiéndolo a potenciales colapsos parciales o totales.<sup>23</sup>

Además, el número de clientes en el período 2000-2010 se incrementó de 2.453.686 a 3.951.991, es decir, un incremento del período del 61,1%, lo que significa un incremento promedio anual de 5,6%.

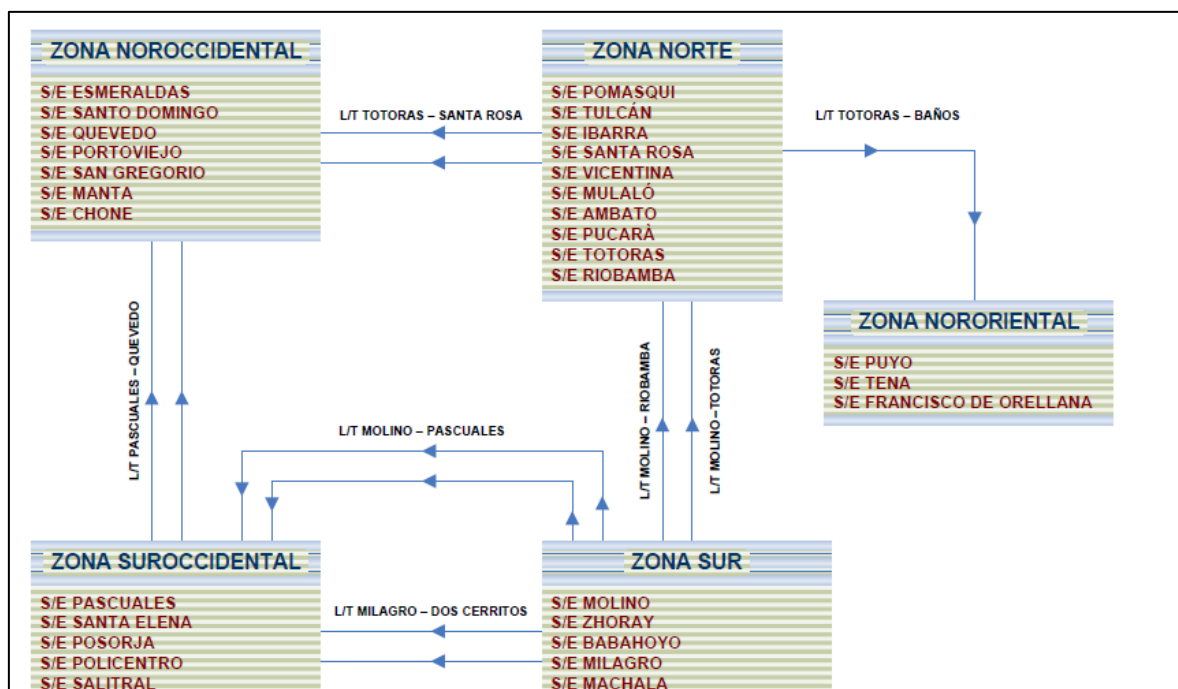
El 99,8% de los usuarios corresponden a las empresas servidas a través Sistema Nacional Interconectado, mientras que los consumidores restantes pertenecen a los sistemas no incorporados (Galápagos y sistemas aislados de algunas empresas distribuidoras). La Empresa Eléctrica Quito S.A. y la Eléctrica de Guayaquil tienen la mayor cantidad de usuarios del País.

<sup>23</sup> CONELEC, “Informes de Gestión”, Ed. CONELEC, Quito, 2012



Para presentar el diagnóstico de las instalaciones del Sistema Nacional de Transmisión se considera la agrupación de las instalaciones del sistema por zonas operativas, de acuerdo al esquema presentado en el siguiente gráfico.

**GRAFICO No. 04**  
**ZONAS DEL SISTEMA NACIONAL INTERCONECTADO**



**Fuente:** CONELEC

**Elaboración:** Autores

## 2.2.2 ASPECTOS SOCIALES

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. La demografía, el estado de vida y los valores sociales pueden influir en una organización desde un entorno externo. Para el presente estudio se tomara en cuenta los siguientes factores sociales:

### a) Niveles de Pobreza

Las diferencias en la distribución del ingreso en el país son abismales, y se encuentran entre las más altas del mundo. Los principales determinantes del nivel de pobreza en el sector rural ecuatoriano son: el bajo nivel educativo, escaso acceso a la tierra, bajo nivel de integración al mercado, falta de oportunidades de empleo y etnicidad.

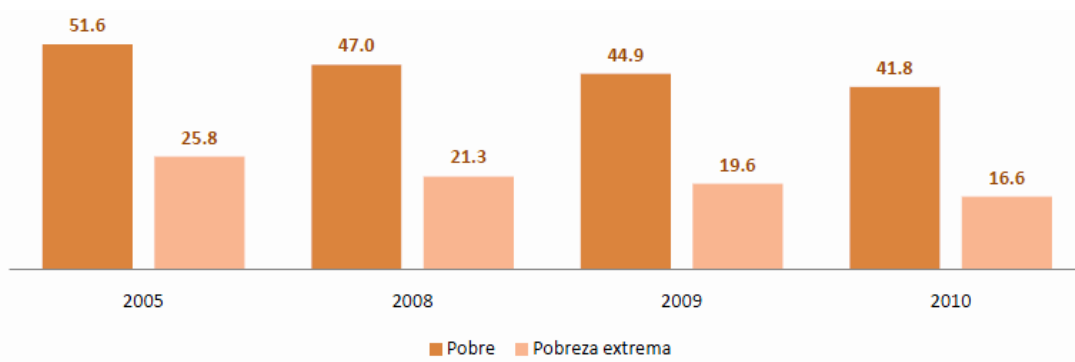
En el Ecuador, el panorama del ajuste estructural se ha caracterizado no solo por el incremento de la pobreza y de las desigualdades sociales, sino también por el conflicto político crónico y el estancamiento económico. Ecuador se ha visto afectado por altos niveles de pobreza, lo que no ha permitido un desarrollo equilibrado y con equidad de la sociedad.

El sector comercial se ha visto afectado ya que el incremento de este fenómeno ha obligado a que varios socios retiren sus ahorros y cierren sus cuentas para utilizar los fondos ahí disponibles, en otros casos han solicitado créditos que con el pasar del tiempo no pueden cubrir y pasan a formar parte de la cartera de morosidad y cartera judicial de las Empresas, marcándose así un alto índice de deudas pendientes de cobro.

Es interesante notar que las Necesidades Básicas Insatisfechas NBI en el Ecuador entre los periodos del año 2005 al 2010 disminuyó en 9.8 puntos.

También la pobreza extrema se redujo en 9.2 puntos teniendo una variación del año 2005 de 25.8% a 16.6% de año 2010. Tal como lo muestra el siguiente gráfico, así:

**GRAFICO No. 05**  
**EVOLUCION DE LA POBREZA EN EL ECUADOR**  
**PERIDO 2005 - 2012**



**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos

**Elaboración:** Autores

## **b) Migración**

El aparecimiento de florícolas en el sector ha generado fuentes de empleo en el campo, lo que sin duda está impidiendo la migración de los campesinos a la ciudad.

## **2.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER**

### **2.3.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

Michael Porter (1982) sostiene que el sector de actividad es con diferencia el factor más influyente en el destino de un negocio, entendiendo como sector, para este propósito, el espacio atendido por el conjunto de competidores que concurren al mercado con una oferta de productos o servicios similares o equivalentes, de manera que se genera entre ellos una competencia por captar clientes.<sup>24</sup>

Para el análisis del sector textil, específicamente de confección de prendas de vestir, se propone utilizar la conocida herramienta de las cinco fuerzas, que ayuda a determinar la intensidad de la competencia en el sector y el potencial de rendimiento del mismo. Los factores considerados son: competencia interna, amenaza de nuevos ingresos, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

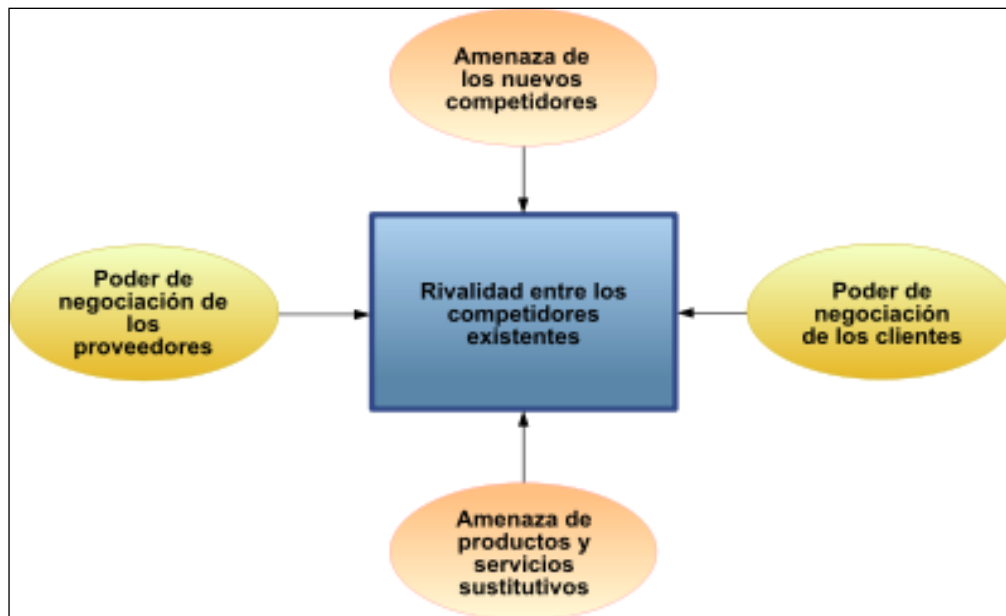
El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Troya Jaramillo, Alfonso. (2009). "La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana". Ed. Fausto Reinoso. P.41.

<sup>25</sup> DAVID Fred R. " Conceptos de Administración Estratégica", Ed. , Pearson Educación, México:, 2003

**GRAFICO No. 06**  
**CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**



**FUENTE:** PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

**ELABORACIÓN:** Autores

**F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Para la empresa SEDE esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. La capacidad de negociar con los proveedores, de la empresa SEDE se considera generalmente alta, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

### **(F3) Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, la empresa SEDE, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.

- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
- Expectativas sobre el mercado.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, la empresa SEDE, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competencia encuentre la empresa SEDE, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.

- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

Porter identifico seis barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.

### **Aplicación**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

## **2.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**

La Empresa SEDE como todo ente económico posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

A continuación se tratará de determinar mediante el análisis FODA tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa SEDE. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por la primera letra de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la

organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>26</sup>

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **Análisis**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA se explica en las matrices EFE y EFI.

### **2.4.1 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO E.F.E**

#### **A. FACTORES EXTERNOS.**

Dados por las Oportunidades y Amenazas a las que la empresa está expuesta

#### **Oportunidades:**

1.- Debido a la dolarización, existe disminución de las tasas pasivas y activas bancarias, lo que ha dinamizado el sector industrial y con ello el sector de Eléctrico.

---

<sup>26</sup> PHILIP KOTLER , “Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras”, Ed. Trias, Pág. 25, Madrid, 2003



2.- Los clientes corporativos no escatiman gastos para cubrir sus necesidades del sector Eléctrico, pero exigen una buena calidad de los productos y servicios.

3.- La competencia juega un papel fundamental en el desarrollo de oportunidades para la empresa SEDE, pues no solamente se presenta como un obstáculo, sino abre el camino hacia el desarrollo de mejor calidad en los servicios, de un mejor valor agregado para los clientes, de una mejora constante y continua para la empresa.

#### **Amenazas:**

1.- La competencia formada por empresas de igual tamaño a la empresa SEDE., se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Lamentablemente la empresa SEDE no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.

2.- Gran parte de las nuevas empresas de diseño y construcción de redes eléctricas, debido a que son creadas con estructuras administrativas y operacionales más eficientes y dinámicas, logran rebajar sus costos, ofertando al cliente buen servicio eléctrico a bajos precios. La empresa SEDE., lamentablemente no puede disminuir sus costos perdiendo competitividad en relación al precio.

3.- Mientras la competencia crece y se fortalece, abarcando mejores porciones del mercado, frente a un desenvolvimiento estático de la empresa SEDE.

## **B. FACTORES INTERNOS**

Los factores internos son dados por las Fortalezas y Debilidades de la empresa.<sup>27</sup>

#### **Fortalezas:**

1.- La empresa SEDE cuenta entre sus clientes a empresas industriales; es decir que puede aprovechar las relaciones entre estas instituciones para captar más clientes; los mismos pueden recomendar a otras instituciones del sector el servicio que presta la compañía, por ello este aspecto puede transformarse en una Fortaleza.

---

<sup>27</sup>MINTZBERG, Henry, “ El proceso estratégico”, Pág. 15, Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2008

2.- La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que tiene conocimientos tanto de la empresa como del servicio que esta presta;

3.- Los clientes actuales de la empresa SEDE en su mayoría son clientes estables, es decir que mantienen los contratos del servicio por varios años.

4.- En el mercado nacional y local especialmente, la compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta; esto es servicios eléctricos de diferentes tipos.

5.- El medio publicitario más usado por esta compañía es la página WEB, revistas especializadas y en la guía telefónica de la ciudad, los cuales han demostrado ser muy efectivos a la hora de conseguir los contratos.

6.- La empresa SEDE cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables; en su mayoría los proveedores les entregan los insumos a crédito lo que representa un beneficio para la empresa.

7.- La empresa SEDE hace un seguimiento continuo a sus clientes, sobre su grado de satisfacción de sus necesidades, acompañado de un mantenimiento de la cuentas, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela.

8.- La empresa SEDE presta ayuda económica y social a sus trabajadores otorgándoles préstamos de emergencia, anticipos y medicinas cuando ellos así lo requieren.

### **Debilidades.**

1.- La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional, su organización se limita al poco conocimiento sobre organización y métodos que tienen los administradores.

2.- El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no cuenta con los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores de la compañía.

3.- No existe planificación financiera en ninguna de las unidades administrativas lo que produce la falta de presupuestos de operación.

4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones; dos o tres personas de la administración cumplen las mismas funciones.

5.- Al no disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones no se pueden destinar porcentajes para publicidad, para investigación del mercado, para capacitación del personal, etc., esto conlleva a ejecutar las acciones de una manera tradicional sin especializaciones reales con pronósticos de rentabilidad acordes a la realidad del mercado.

6.- La empresa SEDE no dispone de una liquidez aceptable por cuanto no se han hecho nuevas inversiones ni se ha tratado de captar nuevos socios para incrementar el capital de la empresa; esto hace que los trabajadores y empleados deban esperar a que paguen los clientes para poder cobrar sus sueldos.

8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa, que englobe una campaña de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado y un plan financiero de crecimiento.

9.- En definitiva puedo afirmar que la administración de la empresa SEDE no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.

## **MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO EFE**

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”<sup>28</sup>.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.

---

<sup>28</sup> Fred R. David. “*Conceptos de Administración Estratégica*”. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.<sup>29</sup>
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

---

<sup>29</sup>PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

**CUADRO No. 12****MATRIZ EFE**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1.- Se ha acrecentado la demanda del servicio eléctrico en todo el país.	0.40	1	0.40
2.- Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	0.10	3	0.30
3.- La competencia desarrolla oportunidades para la empresa	0.10	1	0.10
<i>AMENAZAS</i>			
1.- La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	0.20	1	0.20
2.- Las nuevas empresas eléctricas ofertan al cliente buen servicio eléctrico a bajos precios	0.10	2	0.20
3.- La competencia crece y se fortalece	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.30</b>

**Fuente:** Empresa SEDE., “Informe”; Quito, 2012

**Elaboración:** Autores.

El total ponderado de **1.30** indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

#### **2.4.2 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO. E.F.I**

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.<sup>30</sup>

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

---

<sup>30</sup>PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogota, 2003

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de **2.66**, que se muestra en el siguiente cuadro, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.<sup>31</sup>

### CUADRO No. 13

#### MATRIZ DE EFI

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1.- Cuenta con clientes estratégicos.	0.06	4	0.24
2.- La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.	0.05	4	0.20
3.- Los clientes actuales de SEDE son clientes estables.	0.06	4	0.24
4.- La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	0.06	4	0.24

<sup>31</sup>KOONTZ, Harold, “Administración”, Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 2009

5.- El medio publicitario más usado por esta compañía es la página WEB, revistas especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.	0.05	2	0.10
6.- SEDE cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	0.05	3	0.15
7.- La Compañía cuenta con un sistema de Servicio de 8 horas día.	0.06	4	0.24
8.- La empresa SEDE. hace un seguimiento continuo a sus clientes	0.06	4	0.24
9.- La empresa SEDE. presta ayuda económica y social a sus trabajadores	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	0.05	2	0.10
2.- El Departamento de Recursos Humanos de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	0.05	2	0.10
3.- No existe planificación financiera	0.05	1	0.05
4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	0.05	1	0.05
5.- No todos los puestos disponen de funciones específicas.	0.05	2	0.10

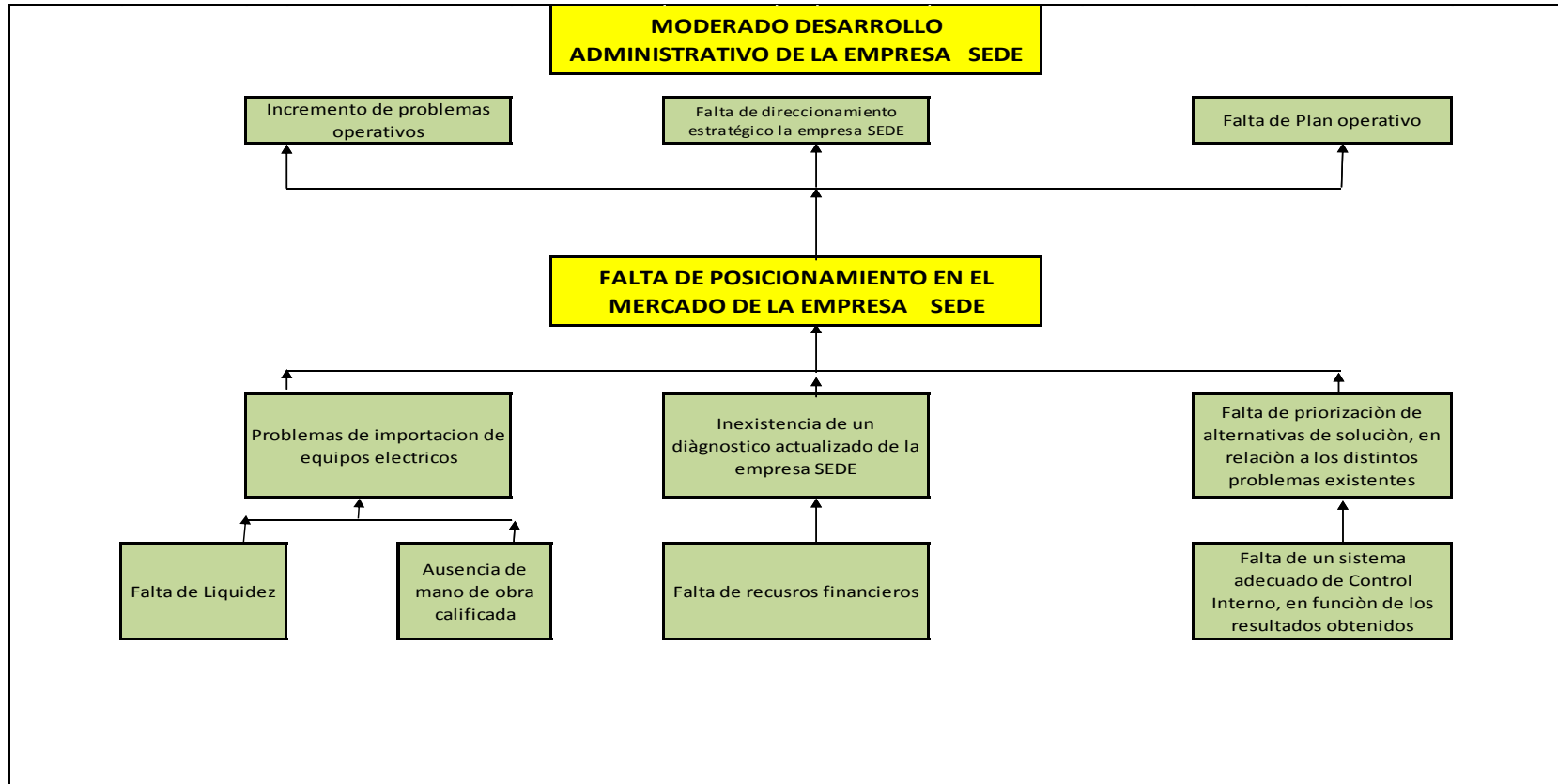


6.- No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	0.06	1	0.06
7.- SEDE. no dispone de una liquidez aceptable	0.06	2	0.06
8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	0.05	1	0.05
9.- Falta de Liderazgo.	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

**Fuente:** Empresa SEDE., “Informe”; Quito, 2012

**Elaboración:** Autores.

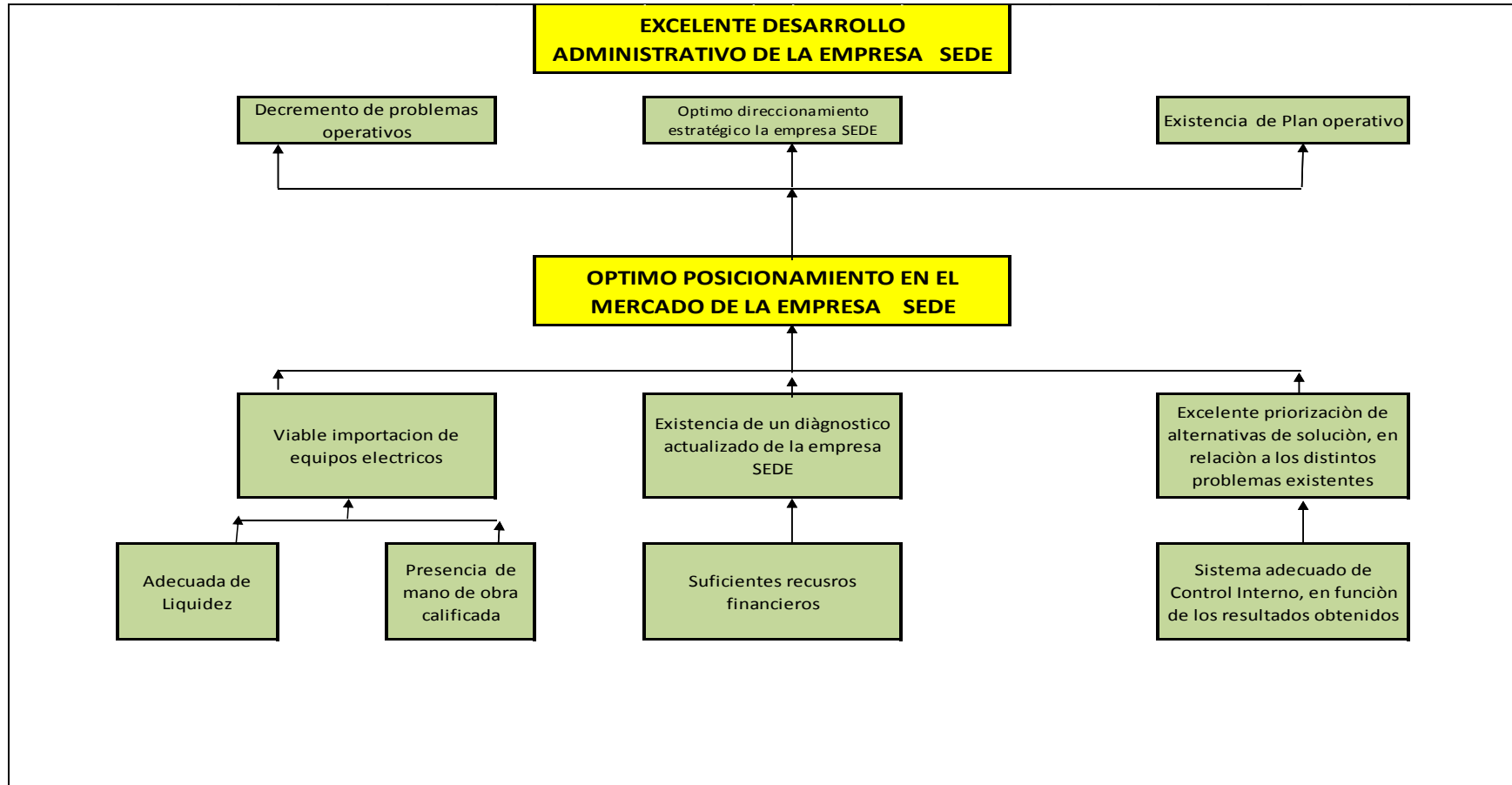
**GRAFICO No. 07**  
**MATRIZ DE PROBLEMAS, EMPRESA SEDE**



**Fuente:** Empresa SEDE

**Elaboración:** Autores

**GRAFICO No. 08**  
**MATRIZ DE SOLUCIONES, EMPRESA SEDE**



**Fuente:** Empresa SEDE

**Elaboración:** Autores

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD**

#### **3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.<sup>33</sup>

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

---

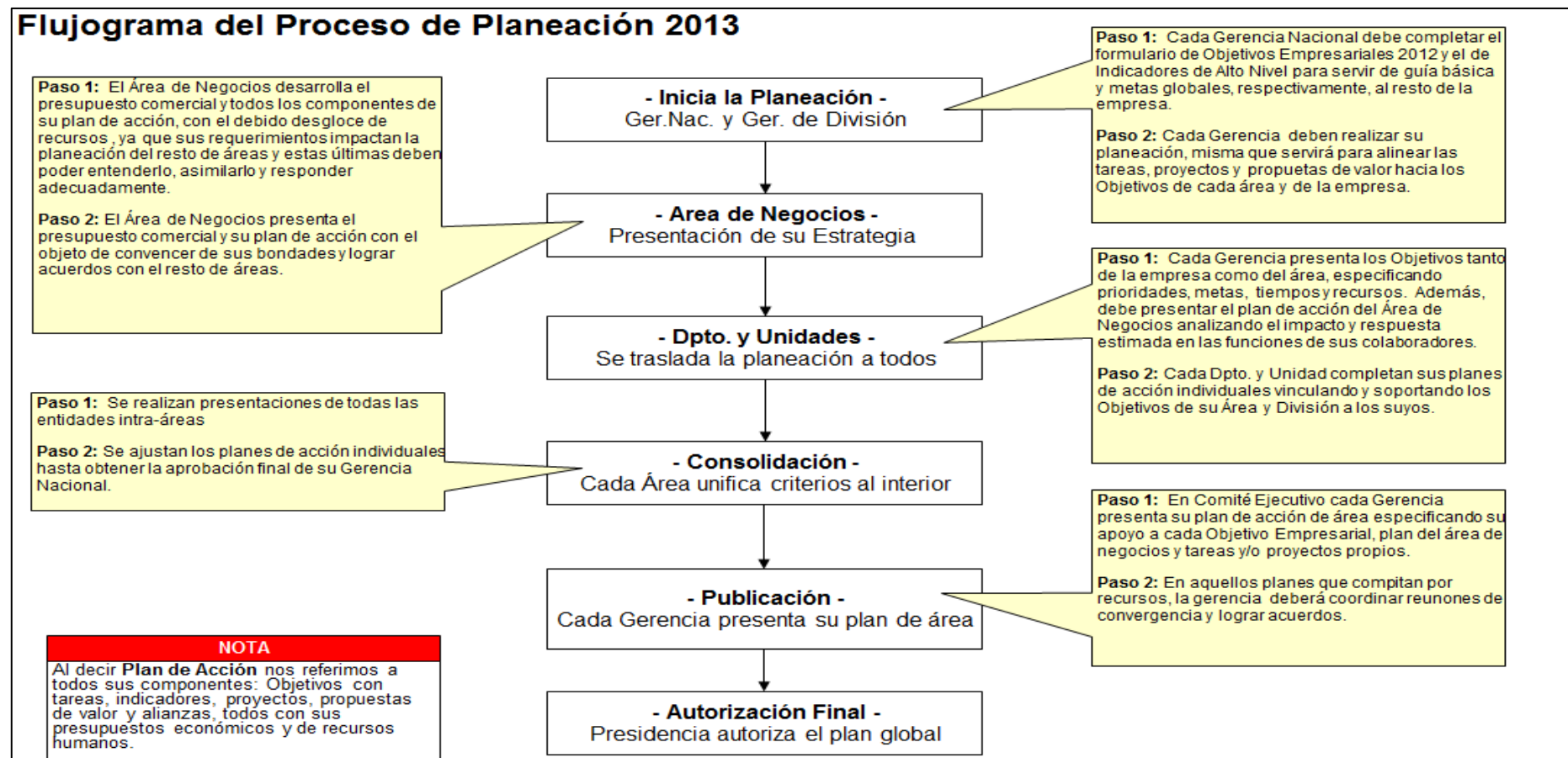
<sup>33</sup> KAPLAN, R, NORTON, D, “ Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard) “, Pág. 105-139, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001

### **3.2 PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**

A continuación se presenta esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Recursos
- d) Implementación
- e) Seguimiento
- f) Evaluación

**GRAFICO No. 09**  
**Flujograma del Proceso de Planeación 2013**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Autores

### **a. Objetivos**

Son las metas que la empresa desea alcanzar en un período de tiempo establecido. La fijación de objetivos requiere que la empresa anticipe qué es lo más probable que suceda en el futuro. Una previsión razonable permite a la empresa fijar objetivos que sean desafiantes y realistas.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.<sup>34</sup>

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido

### **b. Estrategias**

Son los pasos que la empresa pretende dar para lograr los objetivos deseados. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.<sup>35</sup>

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa.

---

<sup>34</sup> CHASE, ALQUILANO, JACOBS, "Administración de la producción de Operaciones", Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003

<sup>35</sup> El control de gestión estratégico: la gestión por actividades P Lorino - México, DF. 2001

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada. Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos.

Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.<sup>36</sup>

Para lograr la formulación de estrategias se requiere de dos actividades importantes:

- a) Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.
- b) Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.

Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

### **c. Recursos**

Los recursos son los medios de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende. Para llevar a cabo las estrategias se deben asignar cuidadosamente los recursos necesarios y la forma en que serán empleados para alcanzar los objetivos.

### **Objetivos**

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

---

<sup>36</sup> STONER, James, "Administración", Pág. 336, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 2001



Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de recursos de cada departamento.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

#### **d. Implementación**

Poner en funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas. Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán :

- Las estrategias para alcanzar dichos objetivos
- Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades.
- Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades.

#### **e. Seguimiento**

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc. El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera".<sup>37</sup>

Si la gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente es superficial sobre los aspectos evaluados

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Adalberto. "Administración de recursos Humanos", 5ta. Edición, Mc Graw Hill, 2001.

implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante. En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.
- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evaluar los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos nuestros esfuerzos". Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrara que ellas comenzarán a aparecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales.

#### **f. Evaluación**

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas. La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio.

Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, misiones y visiones vagas; falta de monitoreo y seguimiento del progreso. Cada empresa debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está

siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse.<sup>38</sup>

Las empresas deberían continuar modificando y mejorando su proceso de planificación hasta que el mismo se transforme en una parte integral de su proceso de negocios. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos. A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos. Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales. La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.<sup>39</sup>

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias

### **3.3 PRINCIPIOS**

- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Mediante la utilización de herramientas, sistemas, programas y equipos tecnológicos actualizados.

---

<sup>38</sup> KOONTZ, Harold, "Administración", Pág. 35, Ed. Norma Tercera edición. Bogotá, 1990.

<sup>39</sup> PORTER, Michael E., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pág. 35, Cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por parte de todos sus miembros, para ofrecer el diseño y la instalación de Redes eléctricas de Alta y Baja Tensión de la empresa SEDE, y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.
- **EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN:** Reflejando eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas nuestras actividades.
- **COMPORTAMIENTO ÉTICO INTEGRAL:** Desechando de la Dirección de Gestión Financiera y siendo intolerantes ante toda muestra de corrupción, falta o abuso.
- **DESARROLLO HUMANO:** Creemos que el eje del crecimiento es el desarrollo de las personas, tanto en el ámbito personal como profesional.
- **CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS:** Como base fundamental para regular las relaciones y la comunicación, y para el logro del correcto desempeño de sus funciones.
- El negocio deber ser guiado por la rentabilidad del cliente.
- Orientar los procesos al cliente (contrario al enfoque a productos) y la organización a los procesos (contrario a la organización por funciones)
- Gerenciamiento basado en esquemas integrales de gestión orientados a la rentabilidad
- Aplicar una política de gestión integral de canales, reenfocando sus funciones hacia labores comerciales.
- Centralización de operaciones y consolidación de los procesos operativos.
- Definición y diferenciación de políticas y ejecución.
- Manejo integral del riesgo en todos los procesos de principio a fin, gestionando el Riesgo Crediticio, Operativo y de Mercado.
- Desarrollar concepto de mejoramiento continuo, a través de la aplicación de metodologías de ingeniería de procesos y tecnología.
- Generar y desarrollar las capacidades del personal alineadas con los objetivos del negocio.
- Asignar roles y responsabilidades claras en la organización, para lograr compromiso y responsabilidad en el modelo de principio a fin.
- Atracción y retención de empleados, reconocimiento de (Emisora y Administradora del diseño e instalación de redes eléctricas en alta y baja tensión) como el primer empleador del Mercado.
- Establecer reglas claras de elección, gestión y medición de Aliados de Negocio.

- Priorización de las necesidades de cambio en función de la estrategia de negocio, a través del Gerenciamiento de Programas.

### **3.3.1 VALORES**

- **TRANSPARENCIA:** Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de las actividades, nuestros logros y nuestros propósitos.
- **HONESTIDAD:** En todas las actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios, de la Empresa SEDE y la sociedad en general.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Por parte de todos sus miembros, para ofrecer servicios eléctricos, de acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.
- **RESPETO:** Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.

### **3.3.2 MISIÓN**

#### **ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:**

Naturaleza de la Dirección: Desarrollar, Gestionar y Ofrecer los Productos y Servicios del diseño e instalación de Redes eléctricas de Alta y Baja Tensión de la empresa SEDE,

Razón para existir: Asegurar el correcto desempeño financiero para que éste cumpla su misión de manera efectiva.

Entidades a las que sirve: Empresas Privadas, Publicas Direcciones y la sociedad ecuatoriana.

Características Generales del Servicio: Agilidad y Calidad.

Principios y Valores: Responsabilidad Social, Comportamiento Ético Integral y Desarrollo Humano.

#### **MISIÓN**

*Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano del diseño e instalación de redes eléctricas en alta y baja tensión, a través del profundo conocimiento del mercado y del cliente, desarrollo de alianzas, permanente innovación y alto desempeño; guiados por principios de responsabilidad social y la ética , que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.*

### **3.3.3 VISION**

#### **Visión Financiera de la Compañía**

- Opera como una comunidad cohesiva, mantiene una posición de respeto dentro de la organización, y produce ejecutivos de liderazgo
- Sirve como un consultor confiable de negocios, equilibrando un conocimiento amplio del negocio y capacidades analíticas de alto poder para obtener resultados
- Efectivamente prevé, gerencia y comunica los ingresos, ganancias y flujos de caja
- Cambia el foco de finanzas de procesamiento transaccional a soporte de toma de decisiones, creación de valor a los accionistas y desarrollo de estrategias de negocio

#### **Administración**

- La gestión de tesorería debe ser operada con las mejores prácticas nacionales

#### **Recursos Financieros**

- Alto grado de acertividad en proyecciones
- Análisis financiero del sector

#### **Contabilidad y Control**

- Crea un entorno altamente controlado, con riesgo mínimo de fraude, reportes alterados, etc.
- Incrementa la calidad del servicio mientras reduce los costos financieros totales como un porcentaje de los ingresos

### **VISIÓN 2013**

*Ser el líder de la comercialización del diseño e instalación de redes eléctricas en alta y baja tensión en el interior de país en un marco de honestidad y el desarrollo de su recurso humano y logrando la innovación tecnológica, para brindar una gestión efectiva, que le permita al y al país, alcanzar un alto grado de desarrollo*

### **3.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

#### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

A través del profundo conocimiento del cliente, alcanzar los siguientes objetivos:

- 2 % de participación del mercado nacional de del diseño e instalación de redes eléctricas en alta y baja tensión.
- Canal de distribución directa:
- Beneficios exclusivos diferenciadores a través de Alianzas
- Calificación formal Empresa Socialmente Responsable
- Adquisición y Activación de Nuevos Clientes Crecimiento
- Desarrollar y Retener Clientes Rentables Posicionamiento
- Desarrollar el Negocio Corporativo y Empresarial Corporativo
- Alto Desempeño Financiero Solidez/Resultados
- Aumentar la Productividad y Calidad Continuidad
- Administración Integral del Riesgo Riesgo
- Adoptar y tangibilizar el CRM en toda la empresa Capacidades CRM
- Diversificar y Profundizar Fuentes de Financiamiento Apalancamiento
- Gestionar el RRHH y la Comunicación Colaboradores
- Apoyar la Responsabilidad Social Empresarial Visión RSE

## **FUNCIONES<sup>40</sup>**

### **DIRECCIÓN FINANCIERA:**

El Director Técnico del Área de Gestión Financiera estará encargado de:

#### **Planificar**

- Definir directrices para la elaboración del Plan Operativo de Seguridad Financiera.
- Consolidar y aprobar el Plan Operativo.
- Establecer lineamientos para la programación de la Ejecución Presupuestaria.
- Orientar la elaboración y aprobación del Programa Periódico de Caja.

#### **Dirigir**

- Ejecución del Plan Operativo.
- Ejecución de Presupuestos.
- Elaboración de Informes Financieros, consolidados.

---

<sup>40</sup> Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

## Controlar

- Registro Contable
- Ejecución Presupuestaria.
- Recaudación de ingresos.

## Legalizar

- Suscribir Estados Financieros y presupuestarios de la Matriz.
- Preparar Estados Financieros y Presupuestarios, consolidados a nivel Nacional.

### 3.5 ESTRATEGIAS

#### OBJETIVO

El Dpto. De Productos utiliza la metodología Modelo de Actuación Comercial - MAC para el establecimiento de sus estrategias, así:

GRAFICO No. 10



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Autores



Lo que interesa al aplicar la metodología MAC que los clientes queden TOTALMENTE SATISFECHOS, para garantizarlo la metodología se basa en entender si existe lógica o no, entre lo que hace la empresa SEDE y como lo hace.

La metodología se fundamentara en 5 etapas:

1.- Estrategia de Segmentos :

Realizar un estudio para determinar la coherencia entre lo que está haciendo, la empresa SEDE, y como lo hace. El resultado será una radiografía de cada uno de los procesos de la cadena de suministros con sus fortalezas y debilidades.

2.- Generación de iniciativas:

Generar propuestas de alto valor agregado, para que en común acuerdo con los clientes para ofrecer soluciones apegadas a la realidad del negocio.

3.-Estrategia de negocios

Creación de escenarios

Proyecciones.

4.-Plan estratégico

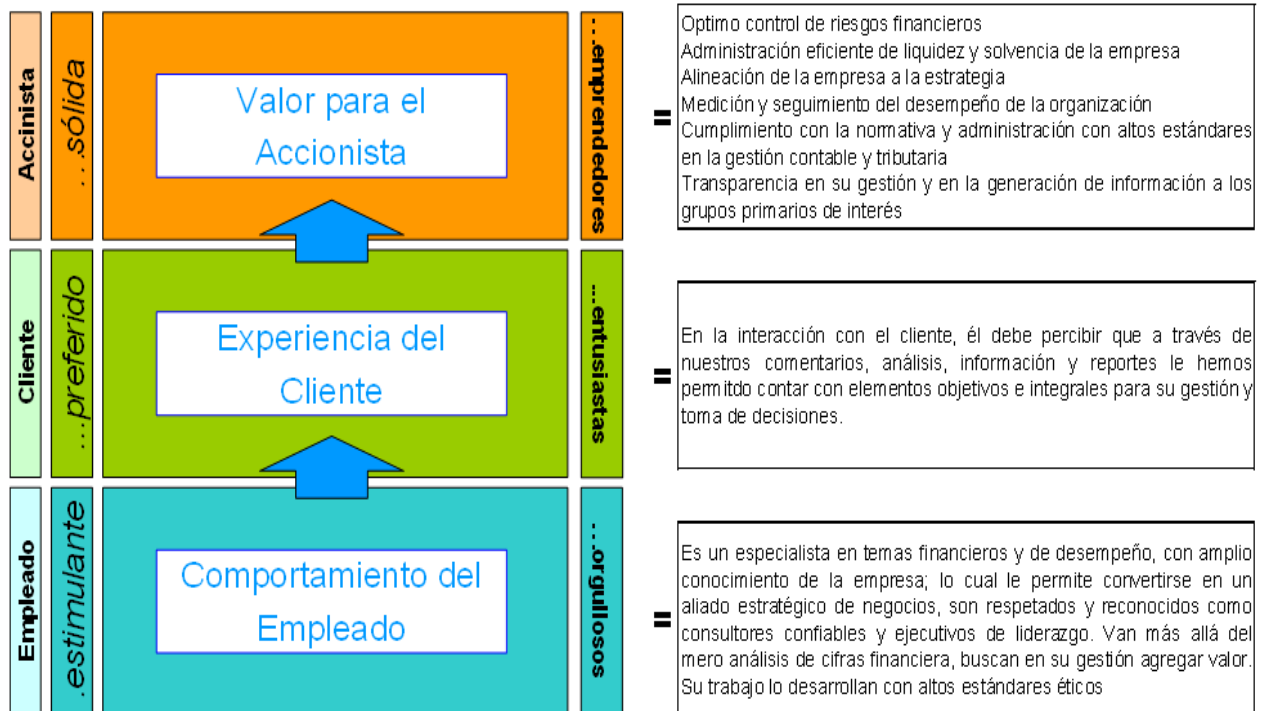
Nuestra especialidad es la correcta ejecución de soluciones factibles, para ello se hace uso de herramientas especializadas diseñadas para lograr los objetivos en el mínimo de tiempo.

5.-Monitoreo:

Seguimiento de los resultados a través de reuniones ejecutivas y operativas.

CUADRO No. 14

GUIA ESTRATEGICA DE DE LA EMPRESA SEDE



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Autores

## OBJETIVO

### Rentabilidad

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa.<sup>41</sup>

## ESTRATEGIAS

### b. Reducción de costos

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente las materias primas, haciendo campañas de reciclaje, optimizando la utilización de maquinarias; buscando también proveedores que entreguen materias primas de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad.

<sup>41</sup> "La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000

### **c. Mejora de productividad**

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos.

Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

## **OBJETIVO**

### **d. Cuota de mercado**

Todo el grupo de empresas que ofertan un mismo producto o servicio suman el 100 % del mercado. Por tanto cada empresa cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

## **ESTRATEGIAS**

### **e. Retención de los clientes**

Los clientes tienen varios vendedores entre los que elegir. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre productos de calidad y a tiempo

### **f. Rentabilidad de los clientes**

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A el grupo de clientes que realizan las mayores compras

### **g. Adquisición de clientes**

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado

### **h. Satisfacción de clientes**

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán.

## **OBJETIVO**

### **i. Excelencia operativa**

Implica que la empresa busca alcanzar la calidad total en sus tareas operativas

## **ESTRATEGIAS**

### **k. Entrega del servicio**

El servicio tiene que ser lo más eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar seguridad en el momento y lugar que este necesite.

## **OBJETIVO**

### **l. Competencias del personal**

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

## **ESTRATEGIAS**

### **m. Cultura de aprendizaje**

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal

### **n. Comunicaciones internas fluidas**

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades

### **o. Cultura de hacer sugerencias y mejoras**

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades

#### **p. Flujo constante de nuevas ideas**

Es aconsejable organizar grupos de dialogo entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona exponga sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores.

### **3.5.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES**

#### **MARKETING MIX**

##### **PRECIO**

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.

Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

##### **PLAZA**

En este caso se define como, dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

##### **PRODUCTO**

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución)

que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- 1.Lanzamiento
- 2.Crecimiento
- 3.Madurez
- 4.Declive

## **PROMOCION**

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

### **3.5.2 POLITICAS**

#### **Tipo de Compañía**

La empresa para constituirse debe reunir los siguientes requisitos para su funcionamiento legal:

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas según lo dispuesto en el artículo 143 de la Ley de Compañías.<sup>42</sup>

La escritura de fundación contendrá:

- 1) El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2) El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3) El objeto social debidamente concretado;
- 4) Su denominación y duración;

---

<sup>42</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, “Ley de Compañías”, Pág., 15, Quito, 2011

- 5) El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6) La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7) El domicilio de la compañía;
- 8) La forma de la administración y las facultades administrativas;
- 9) La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- 10) La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los formularios que tengan la representación legal de la compañía;
- 11) Las normas de reparto de utilidades;
- 12) La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- 13) La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Ley de Compañías Art. 150

## **COMPAÑÍA ANÓNIMA**

### **1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO**

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

## **CAPACIDAD**

Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

## **FUNDACION DE LA COMPAÑIA**

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.



La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,

e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

### **Nombre de la Compañía**

El nombre de la compañía será el mismo que deberá ser aprobado por la secretaria general de la oficina matriz de la Superintendencia de Compañías de Quito.

Esta entidad será la encargada de aprobar el nombre de la compañía una vez que se compruebe que esta consista en una razón social o una denominación objetiva la cual no pueda confundir con una compañía ya existente, (Según Art. 92 de la Ley de compañías). El nombre del presente proyecto será EMPRESA DE DISEÑO DE REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION “SEDE”.

Los requisitos legales y documentación para llevar el proyecto en orden son:

### **Solicitud para la aprobación de la Compañía.**

Según art. 136 de la Ley de Compañía se tendrá que presentar a la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:

- Copias certificadas de la escritura de Constitución de la Compañía.
- Solicitud suscrita por el abogado pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Nombre aprobado por la Secretaria General de la Superintendencia de Compañías.
- Presentar al Señor Superintendente de Compañías, minuta o tres copias certificadas de la escritura pública de constitución solicitándoles, con firma del abogado la respectiva aprobación.
- Solicitar el extracto que permite realizar la publicación de prensa.
- Por la naturaleza del objeto social, la compañía deberá afiliarse a una de las cámaras de producción, en este caso en particular a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

### **Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.)**

- Original y copia de la cedula de identidad.
- Original y copia de la papeleta de votación.
- Planilla de pago de luz y teléfono.
- Dirección exacta del negocio.
- Para personas jurídicas incluir la escritura de constitución de la empresa.
- Presentar el nombramiento del representante legal.

### **Inscripción del representante legal en el registro mercantil.**

- Escritura de constitución de la compañía sentada las razones marginales Resolución de la superintendencia de compañía en la que se aprueba la constitución de la compañía.
- Certificado de una de las cámaras de producción a las cuales este afiliada de Acuerdo al objeto oficial constitutivo.
- Para la inscripción de los nombramientos de los representantes legales se necesitaran 5 ejemplares para el cargo de gerente y 5 para el cargo del presidente y se anexara las correspondientes cédulas de identidad como también el acta de la junta general de socio donde se nombran a dichos administrados.
- Publicación en la prensa del extracto que se permite realizar.

### **Permiso de Construcción.**

- 1 Original y 7 copias del plano

- El plano debe estar firmado por el ingeniero, y arquitecto responsable
- Si la construcción pasa de 150 metros de construcción debe ir la firma del ingeniero eléctrico.
- Línea de fábrica (pedir solicitud en el Municipio) con un costo de \$2

#### **Patente Municipal.**

- Copia simple de la escritura de la constitución
- Copia de los nombramientos de presidente y gerente debidamente inscritos en el registro mercantil.-
- Copia del R.U.C.
- Copia de la Cédula del Representante Legal
- Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Copia del último pago, de luz, agua o teléfono.
- Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.

#### **Permiso Sanitario de Funcionamiento.**

- Todos aquellos establecimientos que brinden los servicios de alimentos, bebidas, alojamiento y recreación, deberán someterse a exámenes médicos, para comprobar que su estado de salud sea el apropiado este permiso se otorga únicamente después de haber obtenido el carné de salud que es otorgado por el municipio de cada ciudad, en este caso del Municipio de Quito.

#### **Permiso de Funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos.**

- Formulario de inspección en tesorería.
- Croquis de prevención adjunta

Al haber realizado la inspección:

- Informe de inspección.
- Patente municipal.

**Número patronal emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**

- Toda la documentación de la compañía debidamente legalizada.
- Hacer solicitud para asignación de número patronal.

**Registro y Afiliación Anual de Funcionamiento dado por el Ministerio de Agricultura.**

- Copia de la escritura o contrato de arriendo del establecimiento.
- Copia del R.U.C.
- Copia de la cédula.
- Copia de la papeleta de votación.
- Lista de precios que ofrecerá el establecimiento.
- Certificado de la cámara de la Pequeña Industria.

**Licencia Anual de Funcionamiento.**

- Copia del R.U.C.
- Copia de la cédula.
- Copia de papeleta de votación,
- Certificado de registro del ministerio de Agricultura
- Certificado de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.
- Copia de la patente municipal.

**Certificado de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.**

- Copia de la escritura o contrato de arriendo del establecimiento.
- Copia de la cedula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.
- Copia del R.U.C.
- Dos fotos tamaño carné.
- Cuota de afiliación del seguro de registro oficial.

### **3.5.3 POLITICAS DE COMPRAS**

El desempeño de las organizaciones se mide gracias a dos ejes fundamentales. El eje de la Tarea que es el trabajo diario que desarrollan las personas para cumplir con sus objetivos individuales.

Por otro lado existe el eje de la Relación que tiene que ver con cómo se relacionan los seres humanos entre sí, cómo se comunican, cómo colaboran para lograr un resultado en común, en la empresa SEDE, se tendrá los siguientes beneficios, así:

### **3.5.4 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE BENEFICIOS**

- Gente más comprometida y más responsable
- Se crean indicadores de gestión de Servicio
- Clientes más satisfechos
- Mayor apoyo interno
- Resultados económicos gracias a la atención especializada.

### **Planeación Estratégica**

#### **BENEFICIOS**

- La organización se enfoca y prioriza sus acciones en torno a resultados
- Se crea una ruta para hacer seguimientos de las acciones
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia
- Resultados de negocio inimaginables
- Cohesión entre áreas y mejoramiento de procesos internos

### **Creatividad e Innovación**

#### **BENEFICIOS**

- Se crean nuevas posibilidades de negocios
- Surgen ideas innovadoras para solucionar los problemas internos de la empresa
- Se rompen paradigmas que NO permiten ir más allá y ver nuevas posibilidades
- Se obtienen resultados económicos significativos
- Se crean nuevas formas de pensamiento buscando el beneficio común de los actores

## **Ventas (Venta Consultiva)**

### **BENEFICIOS**

- Aumento de las ventas de forma significativa
- Novedosas aproximaciones a las ventas y a los clientes
- Se crean relaciones sostenibles de negocios con los clientes
- Creación de modelos estandarizados de venta
- Determinación y motivación a la fuerza de ventas

## **Coaching Empresarial**

### **BENEFICIOS**

- Líderes con mayor capacidad para tomar mejores decisiones
- Empleados mejor orientados y con mayor capacidad de emprendimiento
- Obtención de resultados de negocio gracias a los cambios de actitud y comportamiento de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales
- Creación de nuevos y mejores entornos de trabajo.

### **3.5.5 POLITICAS DE PERSONAL**

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir, con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. A continuación destacaremos las principales características que deberá tener un el sistema de remuneración comercial de la Empresa SEDE.

- **Justa.** El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta será remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.
- **Igual.** Toda la fuerza de ventas tendrá idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- **Motivadora.** La retribución será de tal forma que el personal comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.
- **Uniforme.** Se establecerá un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo del año. Por tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la



realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas pero las políticas y porcentajes quedaran claras desde el momento de su contratación.

- **Operativa.** Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.
- **Humana y social.** En mi trayectoria profesional he visto vendedores preocupados por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.
- **Flexible.** Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.
- **Integradora.** Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica.

La Empresa SEDE, fijara márgenes variables de comisiones atractivos y acorde al mercado está entre el 2% hasta el 5% de la venta como comisiones

## **OBJETIVOS DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

- Generar políticas de motivación en función de mejorar el desempeño de los empleados y delegar poder con libertad para tomar decisiones y actuar.
- Desarrollar un sistema de evaluación periódica de los colaboradores para fines de aumento y/o de ascenso con el fin de añadir y retener a las personas claves para la empresa SEDE.
- Implementar sistemas tecnológicos de información, base de datos y herramientas necesarias para apoyar las estrategias.
- Desarrollar un entrenamiento básico a los administrativos y directivos en torno al servicio de asesoría comercial, estrategias de crecimiento y sistemas de información de procesos internos.

Luego para conseguir dichos objetivos se ha diseñado las siguientes actividades, las mismas que se explicaran en el siguiente capítulo, así:

**CUADRO No. 15**  
**ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SEDE**

<b>CLENTES</b>	<b>PROYECTOS</b>	
	Servicio a domicilio a clientes	
	Plan de Marketing	
	Promoción de la marca en eventos especializados	
	Estudio Mercado Nuevos Sectores	
	Estudio necesidades, preferencias clientes	
	Estudio inversión servicios mayor demanda	
	Estudio financiamiento clientes	
	Estudio descuento de clientes	
	Estudio incertidumbre de clientes	
	Estudio lealtad clientes	
<b>PROCESOS</b>	Desarrollo Plan optimización de tiempos	
	Estudio requerimiento nuevos productos	
	Desarrollo de Manual de Funciones	
	<b>Plan Publicitario empresa SEDE</b>	
	Estudio Benchmarking	
	Innovación de procesos	
	Diseño de página WEB	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Plan de Capacitación del BSC	
	Capacitación RR. HH	
	Diseño y confección de uniformes	
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Plan recuperación cartera	
	estudio evaluación Total del Plan Estratégico	
	<b>SUB TOTAL</b>	
	<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** Investigación Directa

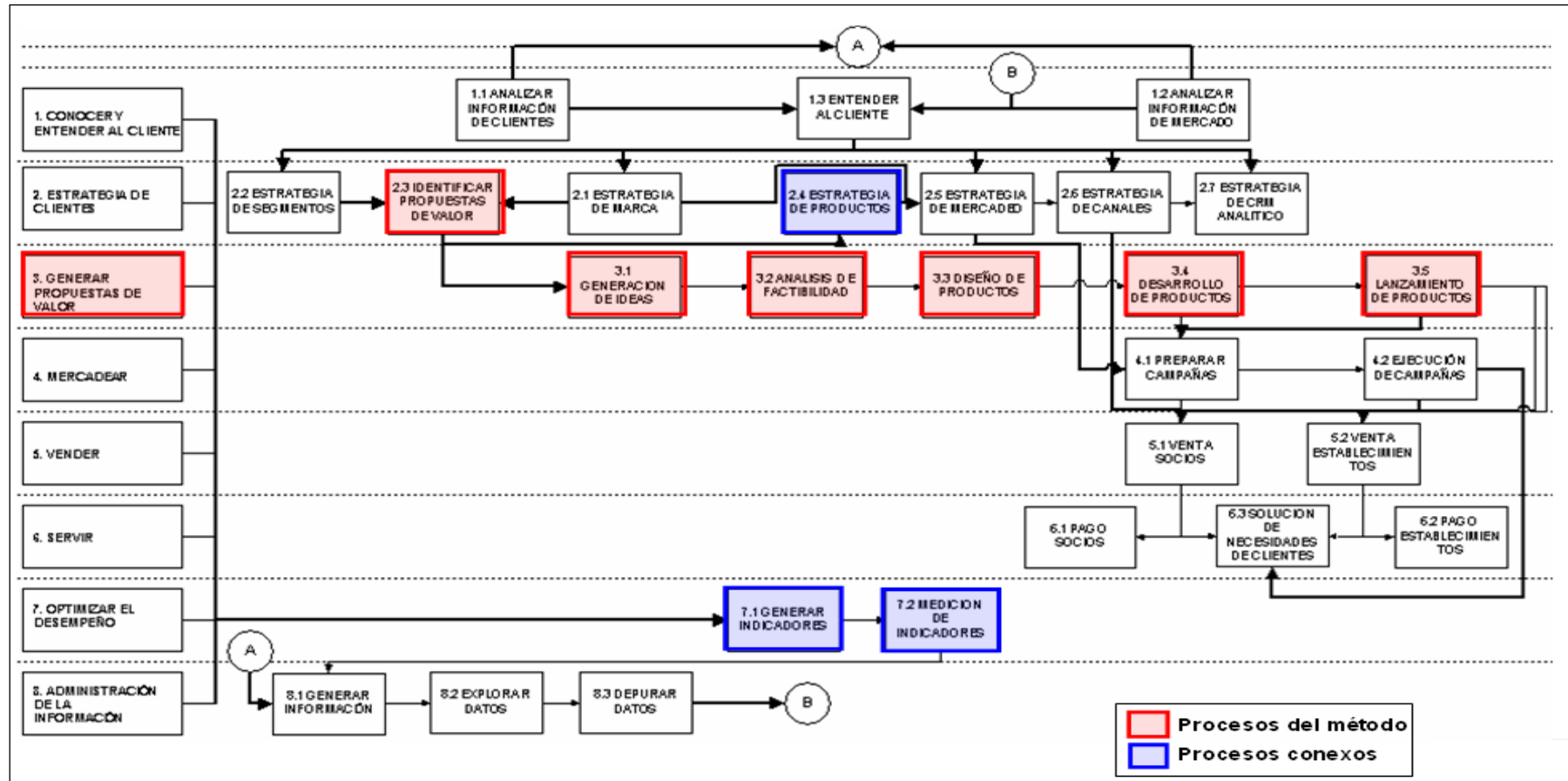
**Elaboración:** Autores

Las actividades se han establecido mediante consenso con los directivos de la empresa SEDE. En lo que se refiere a las metas financieras se han determinado en base al crecimiento que la empresa ha experimentado en estos últimos años, y en referencia a los indicadores de la competencia, pues se cree que con la ayuda de las estrategias propuestas y los planes de acción se logrará cumplirlas.

### **3.5.6 MAPA ESTRATEGICO**

A continuación se describe el Mapa Estratégico propuesto.

**GRAFICO No. 11**  
**MODELO DE ACTUACIÓN COMERCIAL**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Autores

### 3.6 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTION

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos<sup>43</sup>

La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

#### **Control de Gestión:**

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.<sup>44</sup>

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras

---

<sup>43</sup> KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México.

<sup>44</sup> Mintzberg, Henry. El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 2003.

## **Objetivos del Control de Gestión**

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones
- Reaccionar ante los cambios.

## **Tablero de comando en el monitoreo de la gestión**

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.

El tableros de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten

### **3.7 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

Las nuevas tecnologías, en continuo proceso de mejora; el incremento del nivel de exigencia de los clientes, cada vez más expertos y con mayor criterio para la toma de decisiones; la intensificación de la competencia (entendida en su contexto global y no sólo dentro del ámbito nacional); y, la naturaleza cambiante de las organizaciones, que deben continuamente adaptarse al mercado y a sus requerimientos y realidades, han provocado una ola de cambios en las organizaciones, con la consiguiente modificación en la naturaleza del trabajo.

En este nuevo esquema de trabajo, las personas son la clave, el mejor y mayor activo productivo con que cuenta la Organización, especialmente dentro del sector de servicios, por lo que la gestión y los administradores de los Recursos Humanos deben asumir el liderazgo de las incitativas de cambio en la Organización, orientándose al incremento de la productividad, al control de costos y buscando nuevas oportunidades de negocio.

Por ende, la Administración de los RRHH es una responsabilidad fundamental por parte de las Líneas de Supervisión de los diferentes equipos que posee la Organización; y, la función del área de RRHH es la de ser socio del negocio (entendido Negocio como todas las áreas de la Organización), aportando valor agregado al mismo y facilitando la consecución de la estrategia de la institución; anticipándose a las necesidades del negocio; alineando todos sus esfuerzos con las prioridades de éste; y, proporcionándole mayor capacidad para alcanzar sus metas.

El actual modelo de Negocios del diseño e instalación de redes eléctricas en alta y baja tensión, contempla estos aspectos a través de las estrategias de Atraer, Retener, Desarrollar y Motivar al RRHH que conforma la Organización; y, bajo lo cual se gestiona y administra este recurso.

- Será responsabilidad de las Gerencias de área proporcionar información para la Planificación del Recurso Humano, en los diferentes aspectos que involucra el proceso; y, trabajar en forma conjunta y activa con el área de RRHH, quienes por su parte ayudarán a los directivos a elaborar e integrar sus planes en el ámbito de personas.
- La Gerencia de RRHH coordinará y controlará la aplicación de la Planificación del Recurso Humano presupuestada por cada área de la Organización, conforme a los requerimientos establecidos por la Gerencia Nacional de Planeación y Finanzas y acorde a la Estrategia de la Organización.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

- La selección de personal adoptará criterios sobre las necesidades y el Recurso Humano que se puede integrar a la Organización, definiendo los objetivos, marcando una posición clara respecto a la discriminación por cualquier condición, valorando las condiciones de los procesos, siendo responsables en la toma de decisiones, marcando líneas claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.
- La selección de personal se basará en la transparencia, en la publicidad de criterios (perfiles), siendo estos conocidos por todos los interesados, en igualdad de oportunidades, que genere afinidad y uniformidad; y, se basará en un reclutamiento universal, siendo éste coherente con el procedimiento de selección de personal y con la legislación laboral vigente.

- Todo nuevo aspirante a ingresar como colaborador a la Organización, así como el personal interno que desee optar por una vacante específica, sin excepción, deberá sujetarse a lo dispuesto en esta política y en el procedimiento de selección de personal.
- La selección de nuevo personal estará sujeta al presupuesto anual aprobado por la Organización, tanto en número de personas como en valores monetarios que se registran en el presupuesto aprobado de forma anual.
- De existir una vacante que pueda cubrirse con recursos internos, la Organización fomentará la participación del personal que labora en ésta. Si no se cuenta con el recurso interno idóneo, se convocará a candidatos externos para que ingresen al proceso de selección.
- La selección de parientes de los colaboradores de la Organización, está normada en forma directa por las disposiciones legales emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por lo señalado en el procedimiento interno.
- El requerimiento de creación de puestos o aumento de número de personas en un puesto ya definido, planteado por una área específica, podrá ser ejecutado por el área de RRHH, posterior a la aprobación de la Presidencia o Vicepresidencia Ejecutiva, para lo cual se deberá presentar la justificación de la contratación, la descripción del puesto a ser contratado y otro tipo de información que sea necesaria para el análisis.
- La Gerencia de RRHH aprobará el reemplazo de un puesto vacante posterior a la presentación del requerimiento de personal por parte de la Gerencia de Área.
- La Organización hará uso de los servicios de una empresa especializada para el caso de contrataciones de tipo ejecutivo o personal de difícil localización para la Organización; o, de empresas de intermediación laboral para el caso de puestos que se considere conveniente tenerlos bajo ésta relación, situación que será coordinada con la Gerencia Nacional de cada área o con Presidencia, según corresponda.
- La información recopilada durante el proceso de selección de personal, será de carácter restringido para uso de la Gerencia de RRHH y del Responsable del área que requiere la contratación, así como por pedido de las áreas de control de la organización, para los fines determinados en el presente sistema.



## **INDUCCION DEL PERSONAL**

- Todo personal que ingresa estará sujeto al proceso de inducción formal, tanto hacia la organización cuanto al puesto de trabajo.
- La planificación, organización y coordinación logística de la inducción general a la Organización es responsabilidad directa de la Gerencia de RRHH.
- La inducción general será llevada a cabo por instructores internos o por sistemas definidos para tal efecto (e-learning u otros). El área de RRHH dará los temarios y pautas generales para llevarla a cabo, y los instructores prepararán individualmente el material didáctico necesario.
- El proceso de inducción al puesto será de responsabilidad directa de la Línea de Supervisión con el apoyo de la Gerencia de RRHH, si fuere requerido.

## **CAPACITACIÓN**

- La Gerencia de RRHH será la encargada de la planificación, organización y coordinación de todo evento relacionado a capacitación. Será esta área la que difunda información a las diferentes dependencias sobre los eventos considerados dentro de la planificación anual.
- Se pondrá especial énfasis en las posiciones relacionadas al Front Office, es decir posiciones relacionadas a Servicios al Cliente, quienes de forma anual, adicionalmente a la capacitación interna, deberán recibir programas focalizados en temas de servicios y de desarrollo profesional, enfocados a la mejora continua de los niveles de servicio.
- La administración del presupuesto de capacitación será responsabilidad de manera exclusiva de la Gerencia de RRHH.
- La Gerencia de RRHH, coordinará para que dé preferencia los cursos se realicen fuera del horario normal de trabajo; o, bajo un esquema de compartir el tiempo entre el Colaborador y la Organización.
- La Organización financiará totalmente los cursos que se realicen en la Institución, dentro de ella o fuera del país, siempre y cuando cumplan con el Plan de Capacitación presentado

por la Gerencia de RRHH y aprobado por la Presidencia o Vicepresidencia Ejecutiva; y, elaborado a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación anuales, de todas las áreas de la Organización.

- La Gerencia de RRHH podrá condicionar a los Colaboradores el pago de eventos de formación de acuerdo al nivel de rendimiento alcanzado y al cumplimiento de la asistencia mínima requerida en el procedimiento de capacitación.
- Todo Colaborador que haya recibido una capacitación cuya inversión sea superior a los \$2.000, deberá continuar prestando sus servicios en la Organización por un período determinado entre el Gerente de Recursos Humanos y el Colaborador (dependiendo de la inversión) observando lo dispuesto en el procedimiento de capacitación, para devengar los nuevos conocimientos adquiridos. En caso de separarse de la Institución antes de que termine el periodo establecido, el Colaborador pagará la parte proporcional del valor del curso, calculada en función del tiempo que le falta por devengar
- Compete exclusivamente a la Gerencia de RRHH la evaluación y calificación de los instructores y/o facilitadores para cualquier evento que se lleve a cabo. Los criterios de selección de los instructores serán definidos en el procedimiento de capacitación.
- En caso de que en un evento de capacitación sea dictado por instructor interno, éste tendrá un reconocimiento otorgado por la Organización, este reconocimiento será definido por la Gerencia de RRHH, pero en ningún caso será de tipo monetario.
- Los cursos son gratuitos para el personal que cumple con los criterios de evaluación y asistencia determinados en el procedimiento de capacitación.
- En caso de un rendimiento o asistencia inferior a la establecida en el procedimiento de capacitación, la Gerencia de RRHH descontará el valor proporcional en base a la calificación obtenida o asistencia cumplida por el participante.

## **GESTION DEL DESEMPEÑO**

Para la empresa SEDE es importante la Gestión del desempeño, así:

- La Gestión del Desempeño será ejecutada de forma periódica por parte de las Líneas de Supervisión bajo la coordinación del área de RRHH, según lo establecido en el procedimiento específico.
- Será responsabilidad de la Línea de Supervisión garantizar que en el proceso de Gestión del Desempeño se realice la retroalimentación respectiva por cada Colaborador y la generación de un plan de acción de mantenimiento y mejora.
- La Gerencia de RRHH será la responsable de la consolidación de la información y su difusión a los niveles correspondientes.

### **3.8 ALINEAR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCTOS A LAS ESTRATEGIAS**

- Inteligencia de mercado
  - Definir especialidades estratégicas
  - Desarrollo de convenios para los auspicios
  - Desarrollar un modelo de incentivos y fidelidad con especialidades para incrementar ventas.
    - Rebate de comisiones sobre incremento de ventas?
    - Manejo de auspicios sobre una relación de ventas-rentabilidad

### **EQUIPOS ELECTRICOS**

- Lanzamiento de plan de Inversión
  - Plan de crecimiento
  - Nombre de producto
  - Plan de marketing
  - Metas

### **3.9 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORED CARD**

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor

como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros<sup>45</sup>

### **3.9.1 CONTROL DE GESTION**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es a la vez un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

### **3.9.2 CARACTERISTICAS DEL TABLERO DE COMANDO**

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores,

---

<sup>45</sup> KAPLAN, Robert S. “Cuadro de mando integral”, Ediciones Gestión, España 2000.

que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.<sup>46</sup>

El tablero de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten evaluar el estado de los proyectos en cada corte así como acceder a la información primaria a través de las páginas Web como interface entre el Project y la base de datos.

Los indicadores más importantes están asociados al costo, tiempo, calidad, logística y resultados parciales. La evaluación de los indicadores permite la toma de decisiones en función de los objetivos y la estrategia del proyecto.

En el contenido se expresa la documentación de la programación, se realizan los cortes de acuerdo con la estrategia de control del proyecto, la información se organiza en almacenes de datos, fondo de recursos compartidos, tablas, gráficos y evaluaciones, se analiza la información y se agrupa en función de las partes interesadas con vista a que ejercer el control de ejecución de proyectos. Se realizan pronósticos, para finalmente tomar las decisiones, proceder al ajuste y actualizar el sistema. Se muestra la secuencia a seguir, en un proceso cíclico por corte programados en los hitos.<sup>47</sup>

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas:

- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización

---

<sup>46</sup> A QUIROGA , “Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones - grupo de los 7” - ACIMED, 2002

<sup>47</sup> “La Gerencia Estratégica”. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000

### **Características del tablero de comandos.**

- El Tablero de Comandos traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.
- El Tablero de comandos, incluye indicadores de los resultados deseados por la organización para el futuro.
- El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. El Project 2010 brinda esta base organizativa.
- La base de datos donde se recogen las evaluaciones de todos los proyectos permiten un análisis integral del que pueden estudiarse las regularidades de las mismas y mediante un análisis de tendencias obtener las proyecciones estratégicas que deben garantizar la mejora continua del proceso de dirección en la empresa.
- Los resultados de la evaluación de los criterios de medida, los controles por cortes, el control con análisis de variantes para el ajuste asociados al costo, la logística, el tiempo y la calidad permiten tomar las decisiones estratégicas, realizar pronósticos y proceder al ajuste y actualización del sistema.
- La combinación de la línea base, la línea de progreso y la tabla de seguimiento, con el avance físico de las tareas, permite obtener la evaluación del proyecto a través de un conjunto de indicadores para la toma de decisiones estratégicas, con el apoyo del tablero de comando.
- El tablero de comando con las evaluaciones del comportamiento, permiten trazar una estrategia con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto y los requerimientos del cliente.

### **3.9.3 NIVEL DE INFORMACION Y CONTROL**

Las bases de datos de los proyectos en ejecución brindan una organización que facilita el acceso a los mismos, a partir de una información primaria, que permite acceder a una información complementaria en los casos que así se requiera.<sup>48</sup> La evaluación ponderada en la base de datos de los proyectos permite la evaluación de los indicadores y constituye la base de desarrollo de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP).

En las etapas de desarrollo del proyecto, la ejecución constituye una de las más importantes por su complejidad y por la importancia en la toma de las decisiones para lograr los objetivos del mismo, en el menor plazo de tiempo posible, en el marco del presupuesto y con la calidad requerida por el cliente y las partes interesadas.

Durante el proceso de planificación se desarrolló la programación estructurada del proyecto y sobre esta base se confeccionó el mapa informático del proyecto con el objetivo de facilitar la gestión del conocimiento del mismo, concepto importante para desarrollar un buen control de ejecución con la información necesaria.

Para lograr el éxito de la ejecución, es necesario desarrollar un trabajo de dirección en equipo, donde el papel del director de proyecto como líder es decisivo. El proceso de ejecución y control se repite tantas veces como cortes tenga el proyecto.

### **INDICADORES DE CALIDAD**

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa, o un servicio.

En otras palabras el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad. Una vez programada las actividades de solución al problema de gestión, los círculos de calidad deberán definir los estándares de calidad del o los resultados esperados. En el desarrollo de los estándares deben participar los miembros del equipo coordinador de la gestión de calidad en la unidad de salud y representantes de los usuarios internos y externos del programa de atención integral en el cual se identificaron los problemas.

---

<sup>48</sup> Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México.

Hay que cuidar que los estándares no sean influenciados por lo que actualmente hace el personal que son los responsables de la gestión o ejecución de la actividad, componente o programa con problema. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber si se está asegurando la calidad.

## **A. NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

### **Definición**

El diseño de Redes Eléctricas de Alta y Baja Tensión de la empresa SEDE, ha demostrado un desempeño sostenido y consistente por encima de sus pares, incluso a través de distintos ciclos económicos y de negocio, así como ha sabido enfrentar épocas de alta incertidumbre de manera exitosa; todo esto evidenciado por los resultados de las métricas financieras de general aceptación.

Estas características, son las que definen a las empresas de Alto Desempeño (Accenture), y es necesario que las mismas se mantengan, profundicen y apalanquen en:

- Enfoque y posicionamiento en el mercado: Maximizar los resultados del negocio, a través del enfoque correcto en el momento correcto.
- Capacidades distintivas: Ser un negocio enfocado en el Cliente, para crear un negocio único.
- Cultura de desempeño: Sobre-cumplimiento a través de comportamientos consistentes y competitivos.

Grado de Ejecución del Presupuesto Anual asignado a la empresa por partidas presupuestarias, medido como porcentaje sobre el total de los valores asignados.

### **FÓRMULA**

$\text{Nivel de Ejecución Presupuestaria} = \left( \frac{\text{Partidas Presupuestarias Ejecutadas}}{\text{Partidas Presupuestarias Asignadas}} \right) * 100$
--



**FRECUENCIA: Anual.**

**RESULTADOS**

<i>AÑO</i>	<i>CALCULO</i>	<i>ESPERADOS POR ESCENARIO</i>		
		<i>PESIMISTA</i>	<i>MODERADO</i>	<i>OPTIMISTA</i>
<i>BASE 2012</i>	$\frac{2\,500.000}{2\,560.500} * 100$	—	2.42 %	—
<i>META 2013</i>	$\frac{2\,560.500}{2\,789.920} * 100$	6.00 %	8.96.00 %	10.84 %
<i>META 2017</i>		6.50 %	8.96 %	9.50 %

**B. NUEVOS CLIENTES**

**DEFINICIÓN**

El 2011 y 2012 fueron años de alto crecimiento de socios y el 2013 no será distinto. En este año se continuará esta labor optimizando, especialmente, el uso de canales físicos, el esquema de venta integral (propuesta de valor) y la composición de la clientela por adquirir.

El objetivo es mantener el liderazgo tanto en cantidad como calidad, es decir, debemos garantizar que su composición en cuanto a segmento y productos adquiridos corresponda a lo planificado y presupuesto. Naturalmente, el captar un cliente no es suficiente, es el inicio. La tarea de activar su consumo en los tiempos adecuados demanda concentración en la promoción de ventajas y beneficios de nuestros medios de pago. Esto es crítico e involucra a varias áreas dentro de la empresa que deben acordar metodologías para medir su cumplimiento.

Es el número de nuevos tarjeta habiente, que se realicen a través de la Dirección de Gestión Financiera, que firme la empresa con clientes externos, sean estos nuevos o existente, de forma anual; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

Adquisición:

Socios fuera de política (perfil, proceso mal aplicado).

Activación:

Consumo de clientes que superen el techo de apalancamiento definido en el primer año.

## FÓRMULA

<b>Nuevos clientes= No. clientes Vigentes – no. clientes Año Anterior</b>
---

**FRECUENCIA:** Anual.

## RESULTADOS

<i>AÑO</i>	<i>CALCULO</i>	<i>ESPERADOS POR ESCENARIO</i>		
		<i>PESIMISTA</i>	<i>MODERADO</i>	<i>OPTIMISTA</i>
		•	•	•
<i>BASE 2012</i>	12	—	20	—
	32			
<i>META 2013</i>	—	20	35	$35 + n$
<i>META 2017</i>	—	35	45	$45 + (n * 4)$

## C. DESARROLLAR Y RETENER CLIENTES

### DEFINICIÓN

Corresponde al desarrollo de los socios que en su gran mayoría se obtendrá de la movilización de grupos tácticos (frecuentes, alternantes y esporádicos) y a sus características de consumo en mega especialidades

El objetivo es continuar el desarrollo de nuevos usos para los medios de pago además, de la creación de nuevas propuestas de valor.

En el 2013 se debe profundizar esta tarea realizando un especial esfuerzo para oír la voz del cliente y actuar sobre ella, mejorar la comunicación hacia el cliente en los procesos de ejecución (mercadear, vender y servir) y ampliar los tipos de transacciones posibles con tarjetas.

Este objetivo busca mantener nuestro liderazgo en el acceso a pagar y/o comprar de diferentes maneras y en diversas circunstancias. El estado de cuenta y el sitio web/sms/email, son tecnologías clave informar al cliente y promover una relación más profunda.

El Área de Negocios ha definido una serie de mejoras a actuales productos y novedades para sostener esa “diferencia estratégica” que hoy gozamos en varios ámbitos. Se basa en




- Ventas
- Ingresos por Comisiones
- CIF
- Índice de Renovación (tipo 3M)
- Contribución
- Índice de Renovación
- Promedio de prima de riesgo neta de consumo corriente.

## FÓRMULA

$$\text{Desarrollar y retener clientes} = \frac{\text{Índices de efectividad desarrollo clientes}}{\text{Nº de actividades de comercialización de equipos electrógenos}}$$

**FRECUENCIA:** Trimestral.

## RESULTADOS

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
			
AÑO 2012	—	90.78%	—
META 2013	—	90.78%	95%
META 2016	90.78%	95%	100%

## D. NUEVOS SERVICIOS

### DEFINICIÓN

Es el número de nuevos servicios, que la Dirección de Gestión Financiera implemente para prestación a sus clientes internos y externos, nuevos o existentes, anualmente; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

### FÓRMULA

$\text{Nuevos Servicios} = \text{N}^\circ \text{ Servicios Vigentes} - \text{N}^\circ \text{ Servicios Año Anterior}$
---

**FRECUENCIA:** Anual.

### RESULTADOS

AÑO	CALCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
		■	■	■
BASE 2012	$n-(n-1)$	—	1 (SPI Sistema de Pagos Interbancarios)	—
META 2013				Nº 2012 + n
META 2017		2012	2012 + n	Nº 2012 + (n*5)

## **E. NIVEL DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD**

### **DEFINICIÓN**

Es el número de procesos de la Empresa SEDE de equipos eléctricos que se encuentran debidamente levantados, racionalizados y documentados, en relación al número total de procesos que se han establecido, medido como porcentaje.

La EFICACIA es resultado de la efectiva utilización de recursos que permite o se obtiene a través de:

Economías de escala internas y como contraparte efectiva en las negociaciones con terceras personas. Incrementar los niveles de Automatización a fin de generar cargas manuales reducidas.

Programación de actividades de tal manera precisas que no generen tiempos de oportunidad perdidos a la espera de que la infraestructura esté disponible y así mismo evite contar con capacidad y tiempos ociosos por el no empate entre fecha de empezar y fecha de contar con los recursos.

Manejar las estructuras de la organización a capacidades utilizadas de manera permanente entre 90% y 95% de la infraestructura existente, salvaguardando los resultados y atendiendo de manera eficiente el crecimiento del recurso humano, cumpliendo los horarios de trabajo, sin cargas permanentes de horas extras y en balance óptimo de cargas de trabajo distribuidas a lo largo de la cadena de valor y con el cumplimiento eficiente de las responsabilidades que se asumen en las estructuras.

La CALIDAD se mide desde una visión INTERNA en base de procesos de retroalimentación permanente en función de la obtención de resultados esperados, con eficiencia en costos incurridos, en los tiempos logrados y sin exceder sino haber minimizado las incidencias de error que ocasionen repeticiones, correcciones; y en la visión EXTERNA del cliente y el mercado, es con un sobre cumplimiento de las expectativas de los clientes y logrando el liderazgo en el mercado, medido a través de los medios más idóneos y de manera independiente.

### **Indicadores**

- Solicitudes aprobadas
- Solicitudes mal negadas

- Tiempo entregadas fuera de tiempo
- Clientes habituales del canal internet
- Reclamos de clientes (en canales)
- Tiempo de retiro de sistemas (en canales)
- Ventas en llamadas entrantes
- Socios suscritos a email y sms
- Índice de satisfacción de clientes




## FÓRMULA

<p>Nivel estándar de productividad y calidad=</p> $\frac{\text{Nº Procesos Racionalizados y Documentados} * 100}{\text{Nº Procesos Definidos}}$
---

**FRECUENCIA: Anual.**

## RESULTADOS

En este caso y, de acuerdo a una observación directa se ha podido establecer que todos los procesos que se han definido en la Dirección de Gestión Financiera de la empresa instalación de redes eléctricas de alta y baja tensión se encuentran racionalizados, documentados y puestos en ejecución

AÑO	CALCULO		
	PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
			
BASE 2012	—	—	100%
META 2013	100- n %	—	100%
META 2016	100-n %	—	100% + n%

## F. NIVEL TANGILIZAR EL CRM EN CLIENTES DE EQUIPOS ELECTRICOS

La adopción del CRM en la organización será un proceso paulatino y mandatario que implicará varios niveles de cambio en las estructuras, sistemas y procesos existentes. Esto demandará

además, un cambio en comportamiento a nivel personal y comunicación organizacional enfocada en mejorar la experiencia de servicio y percepción del cliente cada vez que interactúe con nosotros.

Esta nueva visión de CRM está ligada a:

- Redefinir procesos en atención a la herramienta que se convierte en el eje alrededor de lo cual se desarrollan o con la cual se desarrollan las tareas de las áreas.
- Alinear procesos, basados en la nueva herramienta, de manera horizontal y traspasando las diferentes áreas para lograr integralidad en la visión y en las estructuras procesales.
- Adoptar los mayores niveles de funcionalidad y automatización de la nueva herramienta, con el pleno conocimiento y con la implementación completa de la misma
- Mejorar la experiencia del Cliente en el servicio brindado. Si él no percibe mejora, habremos seguramente hecho solo la mitad del trabajo.

## DEFINICIÓN

Es el número de indicadores de alineación y documentación de los procesos alrededor de la herramienta de CRM; medido como porcentaje.

## FÓRMULA

$$\text{Nivel de tangilizar el CRM en la empresa SEDE=}$$

$$\frac{\text{Nº indicadores de alineación y documentación Ejecutados} * 100}{\text{Nº indicadores de alineación y documentación Requerida}}$$

**FRECUENCIA:** Trimestral.

**RESULTADOS:**

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
BASE 2012	alineación ejecutados	—	75%	—
	Alineación requeridos			
META 2013		75 - n %	75%	80%
META 2016		90 - n%	90%	100 %

## **G. NIVEL DE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO Y LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES ELECTRICAS DE ALTA Y BAJA TENSION DE LA EMPRESA SEDE**

En la empresa SEDE, la vía más rápida para cumplir las metas son la motivación, el desarrollo y la comunicación activa entre todos los colaboradores independientes de su nivel jerárquico, área o plaza.

A través del Proyecto de Gestión Humana, se logrará:

- Definir perfiles duros (educación y experiencia) y de Competencias (comportamientos) para todos los cargos en base a sus roles y funciones.
- Identificar el grado de adecuación Persona - Puesto hacia los comportamiento de éxito de cada posición.
- Formar y desarrollar las competencias de gestión de equipos de trabajo en las líneas de supervisión.
- Desarrollar un plan de rutas profesionales para que los empleados desarrollen su carrera en la empresa.
- Continuar por el plan de Administración Salarial (Equidad Interna / Competitividad Externa).
- Adecuar los sistemas y procesos de Recursos Humanos hacia el enfoque de competencias.
- Crear e implantar un plan de comunicación.
- Apoyar el proceso de gestión del cambio dentro de la implantación de los proyectos CRM.

### **DEFINICIÓN**

Se trata de mejorar la Brecha entre perfiles objetivos y actuales y su evolución, el Nivel de evolución del Clima Organizacional, así como la mejora del desempeño por cargo y área.

Además movilidad interna del personal y sus niveles de comunicación (percepción)






## FÓRMULA

Nivel de gestión del talento humano y la comunicación =

$$\frac{\text{Nº de Funcionarios satisfechos} * 100}{\text{Nº Total de Funcionarios de la empresa}}$$

**FRECUENCIA:** Trimestral.

## RESULTADOS:

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA 	REGULAR 	OPTIMISTA 
BASE 2012	—	—	75%	—
META 2013		75 - n %	75%	80%
META 2016		80 - n%	80%	80 + n%

Cabe señalar que la empresa SEDE, tradicionalmente se ha concentrado en los productos y transacciones del lado del activo, desaprovechando una relación integral que incluya a los pasivos y otros servicios con sus clientes.

Nuestra clientela de Alto Valor requiere en el manejo de sus finanzas:

1. Relación única
2. Protección contra riesgos de tipo de cambio
3. Seguridad y respaldo de sus fondos
4. Confidencialidad
5. Acceso a mercados globales
6. Diversificación de riesgos
7. Acceso mundial e inmediato a sus recursos

La empresa SEDE, está desarrollando nuevas capacidades que le permitan manejar una relación integral con el cliente (CRM) para lo cual se desarrollará este proyecto con miras a satisfacer las necesidades arriba mencionadas de los clientes, tanto socios como establecimientos.

Así como una estrategia de excelencia operativa que destaca las medidas de calidad, costo, excelentes relaciones con proveedores, rapidez y eficacia de procesos y servicios.

## CAPITULO IV

### 4. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

#### 4.1 INVERSIONES.

Aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones.

Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son:

**ACTIVOS FIJOS:** Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos tangibles.<sup>24</sup>

**ACTIVOS DIFERIDOS:** Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o asistencia técnica.

**CAPITAL DE TRABAJO:** Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender.

El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee

---

<sup>24</sup>NASSIR, Sapag, Chain, "Formulación y Evaluación de Proyectos", Pág. 54, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2003

la organización y que sus pasivos circulantes, mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

### **INVERSIÓN TOTAL.**

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 79.855,80 USD, en Activos Diferidos: 2.300,00 USD, y, en Capital de Trabajo: 135.581,95USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **217.737,75** USD, la misma que se encuentra la empresa SEDE financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto.

**CUADRO No. 16**  
**INVERSIÓN TOTAL**

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	
Activo Fijo	79.855,80
Activo Diferido	2.300,00
Capital de Trabajo	135.581,95
<b>TOTAL</b>	<b>217.737,75</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **4.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.**

**CUADRO No. 17**  
**INVERSIÓN FIJA.**

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
ADECUACIONES	4.080,00
Maquinaria y Equipo	7.650,00
Utensilios y Accesorios	76,5
Equipos de Computación	4.375,80
Equipos de Oficina	321,3
Muebles y Enseres	2172,60
Vehículo	61179,60
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>79.855,80</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**MAQUINARIA Y EQUIPO.**

**CUADRO No. 18**  
**MAQUINARIA Y EQUIPO**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Juego de herramientas	Unidad	1	7.500,00	7.500,00
<b>SUBTOTAL</b>				7.500,00
2% Imprevistos				150,00
<b>TOTAL</b>				<b>7.650,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**UTENSILIOS Y ACCESORIOS.**

**CUADRO No. 19**  
**UTENSILIOS Y ACCESORIOS**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Basureros Pequeños	Unidad	6	12,00	72,00
Escobas	Unidad	2	1,50	3,00
<b>SUBTOTAL</b>				75,00
2% Imprevistos				1,50
<b>TOTAL</b>				<b>76,50</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

**CUADRO No. 20**  
**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	5	800,00	4.000,00
Impresora	Unidad	1	290,00	290,00
<b>SUBTOTAL</b>				4.290,00
2% Imprevistos				85,80
<b>TOTAL</b>				4.375,80

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## EQUIPOS DE OFICINA.

**CUADRO No. 21**  
**EQUIPOS DE OFICINA**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	5	15,00	75,00
Fax	Unidad	1	100,00	100,00
Calculadora	Unidad	5	15,00	75,00
Papelera	Unidad	5	8,00	40,00
Grapadora	Unidad	5	2,00	10,00
Perforadora	Unidad	5	3,00	15,00
<b>SUBTOTAL</b>				315,00
2% Imprevistos				6,30
<b>TOTAL</b>				<b>321,30</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## MUEBLES Y ENSERES.

**CUADRO No. 22**  
**MUEBLES Y ENSERES**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	6	190,00	1.140,00
Silla giratoria	Unidad	6	65,00	390,00
Archivador	Unidad	5	120,00	600,00
<b>SUBTOTAL</b>				2.130,00
2% Imprevistos				42,60
<b>TOTAL</b>				<b>2.172,60</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

### 4.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tiene las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en un lapso de tiempo se convertirán en gastos.

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias, las cuentas incobrables que se deban amortizar en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras.

**CUADRO No. 23**  
**INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS**

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Software Diseño Eléctrico	2300,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.300,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.**

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con el que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

Para tomar en consideración el cálculo del Capital de Trabajo en relación a este proyecto es necesario considerar el período inicial de producción, además se debe tomar en cuenta la fecha en que se recibirá el ingreso de divisas, de acuerdo a las condiciones de pago. El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de producción:

- ***Materia Prima.-*** Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final.
- ***Materiales Directos.-*** Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.
- ***Mano de Obra Directa,-*** Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.



#### Costos Indirectos de Fabricación:

- ***Mano de Obra indirecta.-*** Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- ***Materiales Indirectos.-*** Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- ***Suministros y Servicios.-*** Corresponde a gastos por concepto de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguro y repuesto de maquinaria y equipos.

#### Gastos Operacionales:

- ***Gastos Administrativos.-*** Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- ***Gastos Ventas.-*** Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de comercio exterior como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

Para la determinación del Capital de Trabajo es necesario el costo de comercialización durante el período de gracia, se describe a continuación.

**CUADRO No. 24**  
**CAPITAL DE TRABAJO.**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.	VALOR ANUAL USD.
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		
Compras	111.562,50	1.338.750,00
Materiales Directos	16.734,38	200.812,50
Mano de Obra Directa	1453,44	17.441,27
<b>TOTAL</b>	<b>129.750,31</b>	<b>1.557.003,77</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
Mano de Obra Indirecta	787,28	9.447,35
Insumos	268,60	3.223,20
Mantenimiento	33,47	401,65
Gastos Administrativos	3.037,60	36.451,18
Gasto de Ventas	1685,08	20.220,99
Seguro	19,61	235,26
<b>TOTAL</b>	<b>5.831,64</b>	<b>69.979,63</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>135.581,95</b>	<b>1.626.983,40</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## 4.2 FINANCIAMIENTO.

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa.

### 4.2.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta que el monto de endeudamiento no es muy alto, se recomienda que se aplique un préstamo para

pequeñas empresas en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobados, como puede ser la Corporación Financiera Nacional.

El proyecto será financiado el **53,61%** correspondiente al total de la inversión con la CFN con un plazo de 10 años, con una tasa de interés del 12% anual para créditos, con pagos semestrales.

#### **4.2.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO.**

El proyecto se encuentra financiado con el **46,39%** de recursos propios y el **53,61%** restante por un préstamo a través de los fondos de la CFN.

**CUADRO No. 25**  
**ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.**

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	79.855,80	36,68%	6,89%	15.000,00	29,79%	64.855,80
Activos Diferidos	2.300,00	1,06%	0,46%	1.000,00	0,60%	1.300,00
Capital de Trabajo	135.581,95	62,27%	39,04%	85.000,00	23,23%	50.581,95
<b>Inversión Total</b>	<b>217.737,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>46,39%</b>	<b>101.000,00</b>	<b>53,61%</b>	<b>116.737,75</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.

Las condiciones del crédito son:

1.	Monto	116.737,75	
2.	Interés	12 % anual =	5,83% semestral
3.	Plazo	10	años
4.	Período de pago	Semestral =	20 periodos
5.	Forma de amortización	Dividendo Constante	

### Amortización Dividendo Constante.

Una vez conocido el tipo semestral, pasamos a calcular el valor de  $A_0$  (valor actual de una renta unitaria, pos pagable, de 20 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 5,83%)

$A_0 = (1 - (1 + i)^{-n}) / i$		
luego, $A_0 = (1 - (1 + 0,0583)^{-20}) / 0,0583$		
luego,	$A_0 =$	11,63

A continuación se calcula el valor de la cuota constante

luego, $M = 116.737,75 / 11,63$		
luego,	$M =$	10.037,76

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a 10.037,76 dólares

**CUADRO No. 26**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN**

PERIODO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				116.737,75
1	3.231,89	6.805,87	10.037,76	113.505,86
2	3.420,31	6.617,45	10.037,76	110.085,55
3	3.619,72	6.418,05	10.037,76	106.465,83
4	3.830,75	6.207,01	10.037,76	102.635,08
5	4.054,08	5.983,68	10.037,76	98.580,99
6	4.290,44	5.747,32	10.037,76	94.290,56
7	4.540,57	5.497,19	10.037,76	89.749,98
8	4.805,29	5.232,47	10.037,76	84.944,69
9	5.085,44	4.952,32	10.037,76	79.859,25
10	5.381,93	4.655,84	10.037,76	74.477,32
11	5.695,70	4.342,07	10.037,76	68.781,62
12	6.027,76	4.010,00	10.037,76	62.753,86
13	6.379,18	3.658,58	10.037,76	56.374,68
14	6.751,09	3.286,67	10.037,76	49.623,59
15	7.144,68	2.893,08	10.037,76	42.478,91
16	7.561,22	2.476,54	10.037,76	34.917,69
17	8.002,04	2.035,72	10.037,76	26.915,65
18	8.468,57	1.569,20	10.037,76	18.447,08
19	8.962,29	1.075,47	10.037,76	9.484,79
20	9.484,79	552,97	10.037,76	0,00

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### 4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los producto, es decir todos los gastos invertidos por la empresa en el proceso de producción y comercialización.

Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de producción y minimizando los desperdicios se obtendrá un costo de producción menor, que será competitivo.

Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

### **COSTOS VARIABLES.**

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

#### **a.- Compras.**

Son aquellos que intervienen en el proceso de comercialización y terminan formando parte de la venta final; constituye la base del proyecto, en el presente caso de estudio estará constituido las compras necesarias para comercializar Redes Eléctricas de baja y alta tensión, el mismo que se comprará así:

#### **MATERIA PRIMA**

<b>Precio Promedio Proyecto</b>	250.000,00
---------------------------------	------------

<b>COSTO</b>	75,00%
--------------	--------

<b>Número de Proyectos</b>	<b>7,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.312.500,00</b>

La inversión de este rubro es de **1.338.750,00USD** anual.

**CUADRO No. 27**  
**COMPRAS**

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
<b>Elaboración</b>		
Materiales Eléctricos	<b>109.375,00</b>	<b>1.312.500,00</b>
Subtotal		<b>1.312.500,00</b>
2% imprevistos		26.250,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.338.750,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**b.- Materiales Directos.**

Son aquellos materiales que forman parte del producto, así tenemos el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de **200.812,50USD**, anuales.

**CUADRO No. 28**  
**MATERIALES DIRECTOS.**

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Herrajes	8,00	1.367	10.937,50	131.250,00
Cables	8,00	1.094	5.468,75	65.625,00
Subtotal			10.937,50	196.875,00
2% Imprevistos			218,75	3.937,50
<b>Total Insumos</b>			<b>11.156,25</b>	<b>200.812,50</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**c.- Mano de Obra Directa.**

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en el transporte de los productos finales utilizando herramientas y equipos.

La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso de compra y bodegaje de Material Eléctrico para baja y alta tensión, ese rubro es **9.447,35USD**, anuales.

**CUADRO No. 29**  
**MANO DE OBRA DIRECTA.**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Supervisor Operaciones	771,84	4.631,06	9.262,11
2% Imprevistos			185,24
<b>TOTAL</b>			<b>9.447,35</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**d.- Insumos.**

En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización de Redes Eléctricas de baja y alta tensión, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **3.223,20USD**, anuales.



**CUADRO No. 30**  
**INSUMOS.**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m <sup>3</sup>	360	360	225,00	450,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	1.500	425,00	850,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	750,00	1.500,00
Internet	Bps	2,0	12,00	180,00	360,00
SUBTOTAL				1.400,00	3.160,00
2%				28,00	
Imprevistos					63,20
<b>TOTAL</b>				<b>1.428,00</b>	<b>3.223,20</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

### **COSTOS FIJOS.**

Son aquellos que no guardan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venta o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

#### **a.- Mano de Obra Indirecta.**

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano indirecta es de **9.447,35USD**, anuales.

**CUADRO No. 31**  
**MANO DE OBRA INDIRECTA.**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Supervisor Operaciones	771,84	4.631,06	9.262,11
2% Imprevistos			185,24
<b>TOTAL</b>			<b>9.447,35</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**b.- Reparación y Mantenimiento.**

Este valor está dado en función de de los activos fijos que dispone la empresa de producción y comercialización y venta de Redes Eléctricas de baja y alta tensión

**CUADRO No. 32**  
**REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO**

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos	7.650,00	2%	76,50	153,00
ADECUACIONES	4.080,00	1%	20,40	40,80
Equipos de computación	4.375,80	4%	87,52	175,03
Equipos de oficina	321,30	1%	1,61	3,21
Muebles y Enseres	2.172,60	1%	10,86	21,73
Vehículo	61.179,60	10%	3.058,98	6.117,96
Subtotal				393,77
2% Imprevistos				7,88
<b>TOTAL</b>				<b>401,65</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**c.- Seguros.**

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de producción y comercialización de la empresa.

**CUADRO No. 33**  
**SEGUROS**

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
ADECUACIONES	4.080,00	0,25%	5,10	10,20
Maquinaria y Equipos	7.650,00	2,00%	76,50	153,00
Utensilios y Accesorios	76,5	0,25%	0,10	0,19
Equipos de Computación	4.375,80	1,50%	32,82	65,64
Equipo de Oficina	321,3	0,25%	0,40	0,80
Muebles y Enseres	2172,60	0,25%	2,72	5,43
Vehículo	61179,60	4,00%	1223,59	2447,18
<b>TOTAL</b>			<b>117,63</b>	<b>235,26</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **d.- Depreciación.**

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

**CUADRO No. 34**  
**DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.**

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
ADECUACIONES	4.080,00	5,00%	20	204,00
Maquinaria y Equipos	7.650,00	10,00%	10	765,00
Utensilios y Accesorios	76,5	10,00%	10	7,65
Equipos de Computación	4.375,80	33,33%	3	1.458,45
Equipo de Oficina	321,3	10,00%	10	32,13
Muebles y Enseres	2172,60	10,00%	10	217,26
Vehículo	61179,60	10,00%	10	6.117,96
<b>TOTAL</b>				<b>2.684,49</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

**e.- Amortización.**

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

**CUADRO No. 35**  
**AMORTIZACIÓN.**

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Software Diseño	2300,00			
Eléctrico		20%	5	460
<b>TOTAL</b>				<b>460,00</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## **GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

**CUADRO No. 36**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

<b>GASTOS PERSONALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Propietario - Gerente	1	1.543,69	9.262,11	18.524,22
Secretaria - Contadora	1	534,35	3.206,12	6.412,23
Jefe de Talento Humano	1	653,10	3.918,59	7.837,17
<b>TOTAL PERSONAL</b>			12.468,23	24.936,45
Suministros de Oficina	1 set	50	300,00	600,00
Arriendo	1	850	5.100,00	10.200,00
<b>Total Suministros de oficina</b>			306,00	10.800,00
Subtotal gastos				35.736,45
2% Imprevistos			6,00	714,73
<b>TOTAL</b>			<b>12.774,23</b>	<b>36.451,18</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## **GASTOS DE VENTAS.**

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización de Redes Eléctricas de baja y alta tensión.

**CUADRO No. 37**  
**GASTOS DE VENTAS.**

<b>GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>GASTOS PERSONALES</b>				
Relacionador Público	1	1.009,33	6.056,00	12.111,99
<b>Total Personal</b>				12.111,99
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Promoción	1 set	350,00	2.100,00	4.200,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Software Ventas	1			1.350,00
<b>Subtotal</b>			3.300,00	7.950,00
2% Imprevistos			66,00	159,00
<b>Total Gastos Generales</b>				8.109,00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>			3.366,00	<b>20.220,99</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

### **GASTOS FINANCIEROS.**

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

**CUADRO No. 38**  
**GASTOS FINANCIEROS**

<b>PERIODO</b>	<b>INTERÉS</b>
0	
1	6.805,87
2	6.617,45
3	6.418,05
4	6.207,01
5	5.983,68
6	5.747,32
7	5.497,19
8	5.232,47
9	4.952,32
10	4.655,84
11	4.342,07
12	4.010,00
13	3.658,58
14	3.286,67
15	2.893,08
16	2.476,54
17	2.035,72
18	1.569,20
19	1.075,47
20	552,97

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades producidas en un período, en este caso durante la comercialización anual.

Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.



**CUADRO No. 39**  
**COSTOS DE PRODUCCION PARA EL AÑO 1.**

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		1.338.750,00
Materiales Directos		200.812,50
Mano de Obra Directa		17.441,27
Mano de Obra Indirecta	9.447,35	
Insumos		3.223,20
Reparación y Mantenimiento	401,65	
Seguros	235,26	
Depreciación	2.684,49	
Amortización	460	
<b>Subtotales</b>	<b>13.228,76</b>	<b>1.560.226,97</b>
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>1.573.455,72</b>	
Gastos Administrativos	36.451,18	
Gastos Financieros	13.423,32	
Gastos de Ventas	20.220,99	
Proyectos 2013 *	14.050,00	
<b>Subtotales</b>	<b>70.095,49</b>	
<b>Costo Total de Producción</b>	<b>1.643.551,21</b>	
<b>Número de Proyectos Eléctricos</b>	<b>7,00</b>	
<b>Costo Promedio de Proyectos Eléctricos</b>	<b>234.793,03</b>	

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

CUADRO No. 40

COSTOS DE PRODUCCION PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO										
AÑO: 2.013 - 2.022										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia Prima	1.338.750,00	1.459.237,50	1.590.568,88	1.733.720,07	1.889.754,88	2.059.832,82	2.245.217,77	2.447.287,37	2.667.543,24	2.907.622,13
Materiales Directos	200.812,50	218.885,63	238.585,33	260.058,01	283.463,23	308.974,92	336.782,67	367.093,11	400.131,49	436.143,32
Mano de Obra Directa	17.441,27	19.010,98	20.721,97	22.586,94	24.619,77	26.835,55	29.250,75	31.883,32	34.752,81	37.880,57
Insumos	3.223,20	3.513,29	3.829,48	4.174,14	4.549,81	4.959,29	5.405,63	5.892,14	6.422,43	7.000,45
<b>VARIABLES</b>	<b>1.560.226,97</b>	<b>1.700.647,39</b>	<b>1.853.705,66</b>	<b>2.020.539,17</b>	<b>2.202.387,69</b>	<b>2.400.602,58</b>	<b>2.616.656,82</b>	<b>2.852.155,93</b>	<b>3.108.849,96</b>	<b>3.388.646,46</b>
Mano de Obra Indirecta	9.447,35	10.297,61	11.224,40	12.234,60	13.335,71	14.535,92	15.844,16	17.270,13	18.824,44	20.518,64
Reparación y Mantenimiento	401,65	437,79	477,20	520,14	566,96	617,98	673,60	734,23	800,31	872,33
Seguros	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26	235,26
Depreciación	2.684,49	2.684,49	2.684,49	1.226,04	1.226,04	1.226,04	1.226,04	1.226,04	1.226,04	1.226,04
Amortización	460	460	460	460	460					
<b>FIJOS</b>	<b>13.228,76</b>	<b>14.115,17</b>	<b>15.081,35</b>	<b>14.676,04</b>	<b>15.823,97</b>	<b>16.615,21</b>	<b>17.979,06</b>	<b>19.465,66</b>	<b>21.086,05</b>	<b>22.852,28</b>
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>1.573.455,72</b>	<b>1.714.762,56</b>	<b>1.868.787,01</b>	<b>2.035.215,21</b>	<b>2.218.211,66</b>	<b>2.417.217,79</b>	<b>2.634.635,88</b>	<b>2.871.621,59</b>	<b>3.129.936,01</b>	<b>3.411.498,74</b>
Gasto Administrativo	36.451,18	39.731,79	43.307,65	47.205,33	51.453,81	56.084,66	61.132,28	66.634,18	72.631,26	79.168,07

Gasto de Ventas	20220,99	22.040,88	24.024,56	26.186,77	28.543,58	31.112,50	33.912,62	36.964,76	40.291,59	43.917,83
Gasto Financiero	13.423,32	12.625,06	11.731,00	10.729,66	9.608,16	8.352,07	6.945,26	5.369,62	3.604,92	1.628,44
<b>Proyectos 2013</b>	14.050,00									
<b>Proyectos 2014</b>		3.597,00								
<b>Proyectos 2015</b>			12.534,73							
<b>Proyectos 2016</b>				4.273,60						
<b>Proyectos 2017</b>					16.258,20					
<b>Total gastos</b>	<b>70.095,49</b>	<b>74.397,72</b>	<b>79.063,21</b>	<b>84.121,76</b>	<b>89.605,55</b>	<b>95.549,23</b>	<b>101.990,16</b>	<b>108.968,57</b>	<b>116.527,76</b>	<b>124.714,35</b>
<b>Costo total</b>	<b>1.643.551,21</b>	<b>1.789.160,28</b>	<b>1.947.850,22</b>	<b>2.119.336,97</b>	<b>2.307.817,21</b>	<b>2.512.767,02</b>	<b>2.736.626,03</b>	<b>2.980.590,15</b>	<b>3.246.463,78</b>	<b>3.536.213,08</b>
<b>Número de Proyectos Eléctricos</b>	7,00	7,63	8,32	9,07	9,88	10,77	11,74	12,80	13,95	15,20
<b>Costo Promedio de Proyectos Eléctricos</b>	234.793,03	255.924,40	278.957,60	304.063,78	331.429,52	361.258,18	393.771,42	429.210,85	467.839,82	509.945,40

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **4.3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS.**

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la comercialización y venta de Redes Eléctricas de baja y alta tensión de la empresa SEDE.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción instalada de la planta, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

#### **INGRESOS POR VENTAS.**

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

#### **PRECIO DE VENTA.**

Para establecer el precio de venta del Redes Eléctricas de baja y alta tensión es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de producción, considerando como un criterio la tasa activa y pasiva de interés, más la suma del riesgo país otorgado por el Banco Central del Ecuador, más la tasa de inflación anual.

La tasa de interés en el mercado financiero está determinada por la tasa activa correspondiente 12% anual, mientras que la tasa pasiva es de 4% anual.

El riesgo país que registra el Banco Central del Ecuador es de 5,61% anual mientras que la tasa de inflación anual es de 3.32%.

De acuerdo al criterio anteriormente mencionado se obtiene una tasa del 18.61% que representa el costo de oportunidad de mercado, la misma que permite ser competitiva durante los diez años de vida del proyecto por cuanto se mantendrá el precio de venta constante durante ese período, obteniendo un margen de utilidad, ya que los costos disminuirán al transcurrir los años debido a que se incrementan las utilidades producidas y se disminuyen los gastos.

**CUADRO No. 41**  
**VENTAS PROYECTADAS**

<b>AÑOS: 2012 – 2021</b>										
<b>VENTAS</b>	<b>AÑOS</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Número de Proyectos Eléctricos</b>										
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>Precio de venta Promedio de Proyectos Eléctricos</b>										
	<b>293.491,29</b>	<b>322.464,75</b>	<b>354.276,15</b>	<b>389.201,64</b>	<b>427.544,09</b>	<b>469.635,64</b>	<b>515.840,56</b>	<b>566.558,32</b>	<b>622.226,96</b>	<b>683.326,84</b>
<b>Total Ingresos</b>										
	2.054.439,02	2.460.406,03	2.946.408,47	3.528.191,90	4.224.593,58	5.058.148,47	6.055.813,79	7.249.835,35	8.678.783,39	10.388.790,84

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA Y PLAN DE PRODUCCIÓN**

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

##### **4.4.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.**

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios.

Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

**CUADRO No. 42**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**  
**AÑO 2013**  
**EN DÓLARES.**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Disponible</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Caja Bancos	135.581,95	Préstamo por pagar	116.737,75
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>116.737,75</b>
<b>Activo Fijo</b>			
ADECUACIONES	4.080,00	<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y Equipos	7.650,00	Capital Social	<b>101.000,00</b>
Utensilios y Accesorios	76,5		
Equipos de Computación	4.375,80		
Muebles y Enseres	2172,60		
Equipos de Oficina	321,3		
Vehículo	61.179,60		
<b>Activo Diferido</b>			
Software Diseño Eléctrico	2.300,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>217.737,75</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>217.737,75</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **217.737,75USD**, pasivos corresponde a **217.737,75USD**, donde consta el pasivo a

largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de **101.000,00 USD**

#### **4.4.2 ESTADO DE RESULTADO.**

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.



**CUADRO No. 43**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑOS: 2013 – 2022										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	2.054.439,02	2.460.406,03	2.946.408,47	3.528.191,90	4.224.593,58	5.058.148,47	6.055.813,79	7.249.835,35	8.678.783,39	10.388.790,84
Costo de Producción	1.573.455,72	1.714.762,56	1.868.787,01	2.035.215,21	2.218.211,66	2.417.217,79	2.634.635,88	2.871.621,59	3.129.936,01	3.411.498,74
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>480.983,30</b>	<b>745.643,47</b>	<b>1.077.621,46</b>	<b>1.492.976,69</b>	<b>2.006.381,92</b>	<b>2.640.930,68</b>	<b>3.421.177,91</b>	<b>4.378.213,77</b>	<b>5.548.847,38</b>	<b>6.977.292,10</b>
- Gastos de										
Administración	36.451,18	39.731,79	43.307,65	47.205,33	51.453,81	56.084,66	61.132,28	66.634,18	72.631,26	79.168,07
-Gastos de Ventas	20.220,99	22.040,88	24.024,56	26.186,77	28.543,58	31.112,50	33.912,62	36.964,76	40.291,59	43.917,83
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>424.311,13</b>	<b>683.870,81</b>	<b>1.010.289,25</b>	<b>1.419.584,59</b>	<b>1.926.384,53</b>	<b>2.553.733,52</b>	<b>3.326.133,01</b>	<b>4.274.614,82</b>	<b>5.435.924,53</b>	<b>6.854.206,20</b>
- Gastos Financieros	13.423,32	12.625,06	11.731,00	10.729,66	9.608,16	8.352,07	6.945,26	5.369,62	3.604,92	1.628,44
<b>= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN</b>	<b>410.887,80</b>	<b>671.245,75</b>	<b>998.558,25</b>	<b>1.408.854,93</b>	<b>1.916.776,38</b>	<b>2.545.381,45</b>	<b>3.319.187,75</b>	<b>4.269.245,20</b>	<b>5.432.319,62</b>	<b>6.852.577,76</b>
- 15% de Participación										
Trabajadores	61.633,17	100.686,86	149.783,74	211.328,24	287.516,46	381.807,22	497.878,16	640.386,78	814.847,94	1.027.886,66
<b>= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS</b>	<b>349.254,63</b>	<b>570.558,88</b>	<b>848.774,51</b>	<b>1.197.526,69</b>	<b>1.629.259,92</b>	<b>2.163.574,23</b>	<b>2.821.309,59</b>	<b>3.628.858,42</b>	<b>4.617.471,68</b>	<b>5.824.691,09</b>
22% Impuesto a la										
Renta	76.836,02	125.522,95	186.730,39	263.455,87	358.437,18	475.986,33	620.688,11	798.348,85	1.015.843,77	1.281.432,04
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>272.418,61</b>	<b>445.035,93</b>	<b>662.044,12</b>	<b>934.070,82</b>	<b>1.270.822,74</b>	<b>1.687.587,90</b>	<b>2.200.621,48</b>	<b>2.830.509,57</b>	<b>3.601.627,91</b>	<b>4.543.259,05</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### **4.4.3 FLUJO DE CAJA.**

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.<sup>25</sup>

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

---

<sup>25</sup> IBID. 53. Pág. 62

**CUADRO No. 44**

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>								
<b>Años</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Depreciación y</b>	<b>Capital</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Amortización</b>	<b>Flujo</b>
	<b>Neta</b>	<b>Amortización del</b>	<b>de trabajo</b>	<b>Residual</b>			<b>del k</b>	<b>de efectivo</b>
		<b>Diferido (+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(-)</b>	<b>(+)</b>	<b>(-)</b>	<b>(=)</b>
0					217.737,75	116.737,75		-101.000,00
1	272.418,61	3.144,49					6.652,20	268.910,90
2	445.035,93	3.144,49					7.450,47	440.729,96
3	662.044,12	3.144,49					8.344,52	656.844,09
4	934.070,82	1.686,04			4.375,80		9.345,87	922.035,19
5	1.270.822,74	1.686,04					10.467,37	1.262.041,41
6	1.687.587,90	1.226,04					11.723,45	1.677.090,49
7	2.200.621,48	1.226,04					13.130,27	2.188.717,25
8	2.830.509,57	1.226,04			4.375,80		14.705,90	2.812.653,91
9	3.601.627,91	1.226,04					16.470,61	3.586.383,34
10	4.543.259,05	1.226,04	135.581,95				18.447,08	4.661.619,96

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### 4.4.4 VALOR ACTUAL NETO.

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica.

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

.

$i$  = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país

$i = 0,04 (40,97\%) + 0,012 ( 59,03 \%) + 5,61$

**$i = 13.90 \%$**

**13,90%**

**CUADRO No. 45**  
**VALOR ACTUAL NETO**  
**EN DÓLARES**

<b>VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)</b>		
<b>USD.</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>
	<b>EFFECTIVO</b>	
0	-101.000,00	-101.000,00
1	268.910,90	236.095,70
2	440.729,96	339.728,42
3	656.844,09	444.530,19
4	922.035,19	547.855,61
5	1.262.041,41	658.372,80
6	1.677.090,49	768.129,46
7	2.188.717,25	880.130,85
8	2.812.653,91	993.009,80
9	3.586.383,34	1.111.664,15
10	4.661.619,96	1.268.625,43
<b>TOTAL</b>		<b>7.147.142,41</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

#### 4.4.5 TASA INTERNA DE RETORNO.

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

**FÓRMULA:**

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / VAN^{tm} - VAN^{TM})$$

$$TIR = 16.31\%$$

**CUADRO No. 46**

<b>CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>INVERSIONISTA</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>	<b>TASA</b>	<b>TASA</b>
	<b>EFFECTIVO</b>	<b>MENOR 14%</b>	<b>MAYOR 25%</b>
0	-101.000,00	-101.000,00	-101.000,00
1	268.910,90	-237.974,25	268.911,10
2	440.729,96	-390.026,51	440.730,16
3	656.844,09	-581.277,96	656.844,29
4	922.035,19	-815.960,35	922.035,39
5	1.262.041,41	-1.116.850,80	1.262.041,61
6	1.677.090,49	-1.484.150,87	1.677.090,69
7	2.188.717,25	-1.936.917,92	2.188.717,45
8	2.812.653,91	-2.489.074,25	2.812.654,11
9	3.586.383,34	-3.173.790,56	3.586.383,54
10	4.661.619,96	-4.125.327,40	4.661.620,16
		<b>-16.452.350,88</b>	<b>18.376.028,49</b>

**FUENTE:** Investigación Propia.**ELABORADO POR:** Autores**4.4.6 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.**

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

**CUADRO No. 47**

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
0	-101.000,00	-101.000,00	-101.000,00
1	268.910,90	236.095,70	135.095,70
2	440.729,96	339.728,42	474.824,12
3	656.844,09	444.530,19	919.354,31
4	922.035,19	547.855,61	1.467.209,92
5	1.262.041,41	658.372,80	2.125.582,72
6	1.677.090,49	768.129,46	2.893.712,18
7	2.188.717,25	880.130,85	3.773.843,03
8	2.812.653,91	993.009,80	4.766.852,83
9	3.586.383,34	1.111.664,15	5.878.516,98
10	4.661.619,96	1.268.625,43	7.147.142,41

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

El presente proyecto se recuperara al tercer año de su operación.

#### **4.4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO.**

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

**CUADRO No. 48**  
**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**  
**EN DOLARES.**

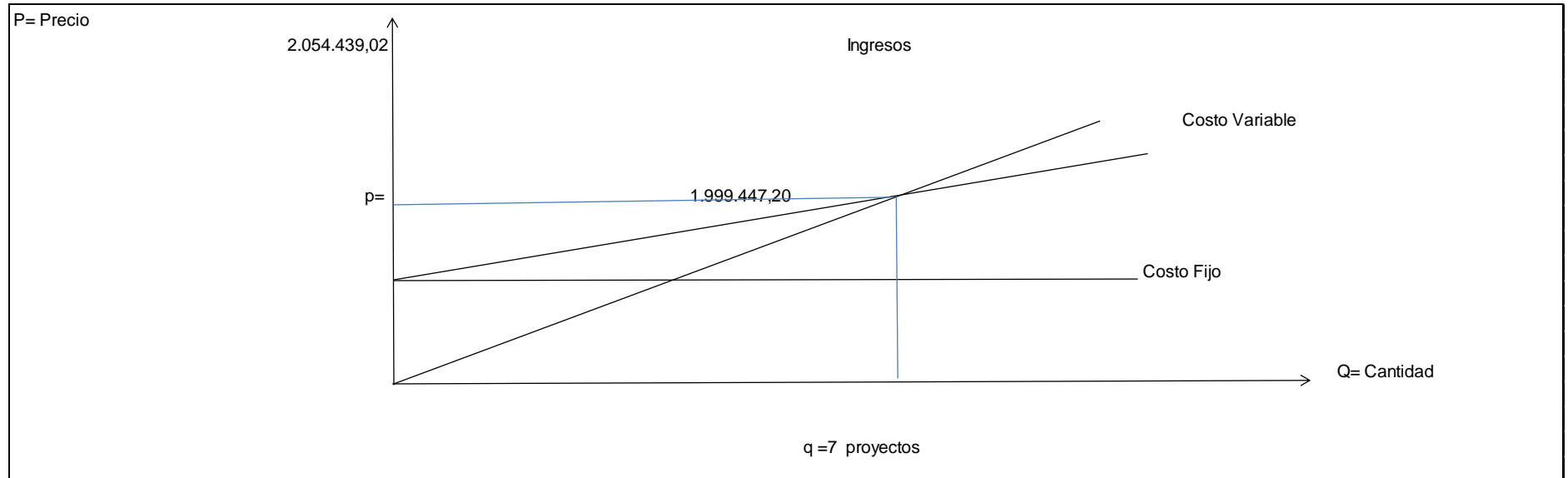
<b>AÑOS</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Costos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo</b>	<b>Pto. Equilibrio USD. CF/1- (CV-VT)</b>	<b>Precio de vta. unitario</b>	<b>Pto. Equilibrio CF/(VT- CV)</b>
	<b>Totales</b>	<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>	<b>Producidas</b>	<b>Total</b>			
1	2.054.439,02	13.228,76	1.560.226,97	7	1.643.551,21	0,027	293491,29	0,027
2	2.460.406,03	14.115,17	1.700.647,39	8	1.789.160,28	0,019	322464,75	0,019
3	2.946.408,47	15.081,35	1.853.705,66	8	1.947.850,22	0,014	354276,15	0,014
4	3.528.191,90	14.676,04	2.020.539,17	9	2.119.336,97	0,010	389201,64	0,010
5	4.224.593,58	15.823,97	2.202.387,69	10	2.307.817,21	0,008	427544,09	0,008
6	5.058.148,47	16.615,21	2.400.602,58	11	2.512.767,02	0,006	469635,64	0,006
7	6.055.813,79	17.979,06	2.616.656,82	12	2.736.626,03	0,005	515840,56	0,005
8	7.249.835,35	19.465,66	2.852.155,93	13	2.980.590,15	0,004	566558,32	0,004
9	8.678.783,39	21.086,05	3.108.849,96	14	3.246.463,78	0,004	622226,96	0,004
10	10.388.790,84	22.852,28	3.388.646,46	15	3.536.213,08	0,003	683326,84	0,003

**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores



**GRAFICO No. 49**  
**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**  
**EN DOLARES.**



**FUENTE:** Investigación Propia.

**ELABORADO POR:** Autores

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano puede dividirse en dos etapas sucesivas pero bien diferenciadas. La primera que se inicia en mayo de 1961 dirigida por el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), cuya vida jurídica se prolonga hasta el 31 de marzo de 1999; y, la segunda, a partir de la promulgación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), el 10 de octubre de 1996, que transforma el sector, introduciendo aspectos importantes como la facultad de delegación al sector privado que proporciona al Estado para la provisión de los servicios de electricidad.
- EL análisis vertical y horizontal es de gran importancia para de la EMPRESA SEDE, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha de la Institución. Se puede observar que existe una disminución de fondos disponibles, es decir en Activos Corrientes en la EMPRESA SEDE al comparar horizontalmente el año 2010 con el año 2011, en valores absolutos decrece de 777.448,14 USD a 368.397,54 USD es decir lo que significa en valores relativos -53%. Pero al comparar el año 2011 con el año 2012 existe un incremento en valores absolutos de 143.675,04 USD lo que significa un incremento en valores relativos de 39%.
- La empresa SEDE cuenta entre sus clientes con empresas industriales; es decir que puede aprovechar las relaciones entre estas instituciones para captar más clientes; los mismos pueden recomendar a otras instituciones del sector el servicio que presta la compañía, por ello este aspecto puede transformarse en una Fortaleza. La falta de competitividad del Ecuador, en el transcurso de la década de los noventa, ha sido un factor fundamental en el incremento del desempleo. La economía ecuatoriana ha dependido de muy pocos productos de exportación: petróleo, camarón y productos del mar, banano y plátanos, cacao y café.
- Al realizar el análisis se puede afirmar que al integrar los mercados de los sectores público y privado, las ventas en planta y en local propio, es decir las que se realizan utilizando la propia red de distribución aumentan significativamente, mientras que se observa que existe una

menor importancia de la red de distribuidores minoristas y mayoristas. En el Ecuador los productos como materiales de construcción, redes de alta y baja tensión, se fabrican bajo pedido o en lotes determinados de volúmenes para su venta en los establecimientos propios de distribución. Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

- El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.
- El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI. La Planificación en la empresa SEDE no existe; ya que no cuentan con un Plan Estratégico para la organización y mucho menos para las unidades administrativas de la Compañía.
- Las empresas del sector eléctrico con el apogeo que están teniendo, hace que estén obteniendo altos niveles de utilidades. Estas utilidades en vez de ser distribuidas deberían ser reinvertidas en las empresas, para generar mayores inversiones temporales y permanentes y de ese modo no correr riesgos con las altas tasas de interés que cobran los acreedores en el otorgamiento de los créditos. La creación de reservas para inversión, debe ser una forma que conduzca a los accionistas a reinvertir en sus empresas, de modo que puedan mantener los niveles de eficiencia, eficacia, economía y competitividad en el mercado eléctrico.

- La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 79.855,80 USD, en Activos Diferidos: 2.300,00 USD, y, en Capital de Trabajo: 135.581,95 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de 217.737,75 USD, la misma que se encuentra la empresa SEDE financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto. El proyecto será financiado el 53,61% correspondiente al total de la inversión con la CFN con un plazo de 10 años, con una tasa de interés del 12% anual para créditos, con pagos semestrales. El proyecto se encuentra financiado con el 46,39% con recursos propios y el 53,61% restante por un préstamo a través de los fondos de la CFN.
- El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyecta una serie de diez años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR. El Valor actual neto a la fecha es de 7.147.142,41 USD, y la TIR = 16.31 % luego el análisis financiero es viable.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización.
- Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.
- El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.
- Investigar a nivel interno de la empresa SEDE con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.

- Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
- Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.
- Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.
- De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial.
- La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

**ANEXO No. 01**  
**PLAN ESTRATÉGICO COMPRAS**

	PROYECTOS	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CLIENTES</b>	Estudio necesidades, preferencias CLIENTES	1.100,00	1.199,00	1.306,91	1.424,53	1.552,74
	Estudio inversión servicios mayor demanda	500,00		590		
	Estudio financiamiento CLIENTES	1.100,00				
	Estudio descuento de CLIENTES	1.100,00				
	Estudio lealtad CLIENTES	850,00		1003		
<b>PROCESOS</b>	Desarrollo Plan optimizacion de tiempos	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
	Programa de Control de Garantias	500,00		590,00		696,20
	Implementacion Página Web	1.200,00	1.308,00	1.425,72	1.554,03	1.693,90
	Plan Publicitario Empresa SEDE	2.000,00		2360		2784,8
	Estudio Benchmarking	1.450,00		1711		2018,98
	Sistema de Planificacio Financiera	750,00				
	Diversificacion de la Inversion.	500,00				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Plan de Capacitacion Empresa SEDE					
	Capacitación Talento Humano	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Plan recuperación cartera	2.000,00		2360		
	Estudio evaluacion Total de la Planeacion Estrategica Empresa SEDE					6100
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>14.050,00</b>	<b>3.597,00</b>	<b>12.534,73</b>	<b>4.273,60</b>	<b>16.258,20</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>50.713,53</b>				

**FUENTE:** Investigación Propia.  
**ELABORADO POR:** Autores

## ANEXO No. 02

### SUELDOS

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	total Mensu	Total Anual	Tot. Ingreso	Toto. Gastos
Gerente General	1300,00	1	1,300,00	54,15	108,29	81,25	108,29	144,95	6,50	6,50	1,277,45	15,329,34	1,543,69	266,24
Secretaria - Contadora	450,00	1	450,00	18,74	37,49	28,13	37,49	50,18	2,25	2,25	442,19	5,306,31	534,35	92,16
Jefe de Talento Humano	550,00	1	550,00	22,91	45,82	34,38	45,82	61,33	2,75	2,75	540,46	6,485,49	653,10	112,64
Relacionador Público	850,00	1	850,00	35,40	70,81	53,13	70,81	94,78	4,25	4,25	835,25	10,023,03	1,009,33	174,08
Ing. Electrico	1200,00	1	1,200,00	49,98	99,96	75,00	99,96	133,80	6,00	6,00	1,179,18	14,150,16	1,424,94	245,76
Chofer	450,00	1	450,00	18,74	37,49	28,13	37,49	50,18	2,25	2,25	442,19	5,306,31	534,35	92,16
Supervisor Operaciones	650,00	1	650,00	27,07	54,15	40,63	54,15	72,48	3,25	3,25	638,72	7,664,67	771,84	133,12
<b>TOTAL GENERAL</b>												<b>64,265,31</b>		

FUENTE: Dpto. contable SEDE. 2013

ELABORADO POR: Contador General

## BIBLIOGRAFIA

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. “Información estadística mensual”. Quito, 2011 .
- CALDAS, Marco; “ Preparación y evaluación de proyectos “, 1995 , Tercera edición, Quito-Ecuador
- “La Gerencia Estratégica”. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000.
- “Planeación Estratégica”. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México.
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York, NY: McGraw Hill. 2000.
- Gallardo, Anahí. Interacción ambiente y organización. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco. 1999.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
- KAPLAN, Robert S. “Cuadro de mando integral”, Ediciones Gestión, España 2000.
- SEDE, “Informes”, Quito, 2011
- SEDE, “Informe de gestión”, Quito, 2013.
- CONELEC, Informe de gestión”, Quito, 2013.